



WYŻSZA SZKOŁA BIZNESU
NATIONAL-LOUIS UNIVERSITY

WYDZIAŁ PRZEDSIĘBIORCZOŚCI I ZARZĄDZANIA
KIERUNEK: ZARZĄDZANIE I MARKETING
SPECJALNOŚĆ: ZARZĄDZANIE FINANSAMI

Zofia Hasior

(Nr albumu: 10064*ZIM/SUM)

REALIZACJA FUNKCJI WYNAGRADZANIA NA
PRZYKŁADZIE FIRMY SPOŁEM POWSZECHNA
SPÓŁDZIELNIA SPOŻYWCÓW W NOWYM
SĄCZU

PERFORMANCE OF REMUNERATION FUNCTION
ON THE EX AMPLE OF A CONSUMERS'
COOPERATIVE SPOŁEM POWSZECHNA
SPÓŁDZIELNIA SPOŻYWCÓW IN NOWY SĄCZ.

PRACA MAGISTERSKA

PROMOTOR:

dr Natalia Potoczek

SPIS TREŚCI

WSTĘP.....	4
ROZDZIAŁ I. WYNAGRADZANIE PRACOWNIKÓW W PERSPEKTYWIE KONCEPCJI ZARZĄDZANIA ZASOBAMI LUDZKIMI.....	6
1.1 Istota, cele, oraz zakres zarządzania zasobami ludzkimi.....	6
1.1.1 Istota zarządzania zasobami ludzkimi.....	6
1.1.2 Cele zarządzania zasobami ludzkimi.....	9
1.1.3 Zakres zarządzania zasobami ludzkimi.....	11
1.2 Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi.....	13
1.2.1 Pojęcie i rodzaje strategii personalnych.....	13
1.2.2 Rola, znaczenie oraz zakres strategii personalnej.....	15
1.2.3 Strategia personalna a strategia ogólna firmy.....	17
1.3 Systemy wynagradzania pracowników.....	19
1.3.1 Systemy wynagradzania za pracę.....	19
1.3.2 Składniki wynagradzania za pracę.....	25
1.3.3 Systemy wynagradzania w kształtowaniu kultury organizacyjnej firmy.....	28
1.4 Strategie wynagradzania pracowników.....	30
1.4.1 Strategia wynagradzania a zarządzanie strategiczne firmą.....	30
1.4.2 Główne założenia budowy strategii wynagrodzeń.....	31
1.4.3 Cele strategiczne w sferze wynagrodzeń.....	33
ROZDZIAŁ II. FUNKCJE WYNAGRADZANIA PRACOWNIKÓW.....	36
2.1 Funkcja kosztowa.....	36
2.1.1 Definicje kosztów pracy i ich klasyfikacja.....	36
2.1.2 Czynniki kształtujące koszty pracy.....	41
2.1.3 Struktura kosztów pracy.....	43
2.2 Funkcja dochodowa.....	47
2.2.1 Czynniki determinujące poziom płac.....	47
2.2.2 Oczekiwania pracowników wobec wynagrodzeń.....	49
2.2.3 Wpływ sytuacji na rynku pracy na poziom dochodów pracowniczych.....	51
2.2.4 Partycypacja finansowa w dochodach firmy.....	53
2.3 Funkcja motywacyjna.....	56
2.3.1 Rozwój teorii motywacji.....	56
2.3.2 Istota i rodzaje motywacji.....	60
2.3.3 Instrumenty pobudzania motywacji.....	63
2.3.4 Płaca jako środek pobudzania motywacji.....	65
2.4 Funkcja społeczna.....	66
2.4.1 Społeczne uwarunkowania efektywności płac.....	66
2.4.2 Problem dyskryminacji płacowej.....	69
2.4.3 Cele społeczne w zakresie wynagrodzeń.....	72
ROZDZIAŁ III. CHARAKTERYSTYKA PROCESU BADAWCZEGO.....	76
3.1 Cele oraz zakres badań.....	76
3.2 Metoda prowadzonych badań.....	78
3.3 Zakres działalności firmy.....	79
3.4 Poziom i struktura zatrudnienia badanej firmy.....	81
ROZDZIAŁ IV. WYNAGRODZENIA PRACOWNIKÓW W „SPOŁEM” POWSZECHNEJ SPÓŁDZIELNI SPOŻYWCÓW W NOWYM SĄCZU.....	85
4.1 Analiza kosztów pracy.....	85
4.2 Dochodowa funkcja wynagradzania pracowników.....	93
4.2.1 Motywowanie poprzez wynagrodzenia.....	101
4.2.2 Społeczne aspekty wynagrodzeń.....	104

ZAKOŃCZENIE.....	106
BIBLIOGRAFIA.....	108
SPIS TABEL.....	110
SPIS RYSUNKÓW.....	111

WSTĘP

Celem niniejszej pracy jest identyfikacja realizacji funkcji wynagradzania w organizacji, a mianowicie funkcji: kosztowej, dochodowej, motywacyjnej i społecznej.

Proces zarządzania w każdej organizacji obejmuje cztery podstawowe funkcje: planowanie i podejmowanie decyzji, organizowanie, przewodzenie czyli kierowanie ludźmi, oraz kontrolowanie. Tak więc zarządzanie zasobami ludzkimi stanowi jeden z elementów powodzenia realizacji funkcji zarządzania i sprowadza się do przyciągania, rozwoju i utrzymywania efektywnie działającej siły roboczej. Planowanie zatrudnienia wychodzi od analizy stanowisk pracy, a następnie koncentruje się na prognozowaniu przyszłego zapotrzebowania organizacji na pracowników, zarówno spośród już zatrudnionych w organizacji jak i spoza niej, a także na planowaniu programów, których zadaniem jest zapewnienie we właściwym momencie odpowiedniej liczby i typu pracowników.

Organizacje muszą również pracować nad doskonaleniem swoich zasobów ludzkich. Szkolenie personelu i doskonalenie kadr kierowniczych umożliwia pracownikom właściwe wykonywanie powierzonej im pracy i przygotowanie się do pracy na innych stanowiskach w przyszłości.

Równie ważne jest utrzymanie zasobów ludzkich. Stawki płac muszą zostać ustalone w odpowiedniej proporcji do innych stanowisk w ramach organizacji oraz do stawek na takim samym lub podobnym stanowisku w innych organizacjach na rynku pracy. Właściwie zaprojektowane systemy płac działające bodźcowo, lub związane z wynikami w pracy mogą zachęcić do lepszej pracy, a dobre programy świadczeń pozapłacowych mogą przyczynić się do łatwiejszego przyciągnięcia i utrzymania dobrych pracowników. Dlatego też istotą systemu wynagradzania w firmie jest zapewnienie takiego wynagrodzenia, które pozwoli realizować pracownikom ich podstawowe cele ekonomiczne, uzyskać satysfakcję z wykonywanej pracy i poczucie, że są doceniani w firmie. Bodźce te spowodują wzrost zaangażowania pracowników w sprawy organizacji, podniesienie morale wśród załogi, co przyniesie korzyści organizacji w postaci efektywnej realizacji postawionych celów.

Skuteczne zarządzanie zasobami ludzkimi ma poważny wpływ na wyniki finansowe każdej firmy. Niewłaściwe planowanie zasobów ludzkich może spowodować spiętrzenie naboru przeplatające się z okresowymi zwolnieniami, co może przynieść bardzo kosztowne i niekorzystne skutki dla firmy. Niewłaściwe systemy wynagradzania nie pozwalają na przyciąganie, utrzymanie i motywowanie dobrych pracowników, a przestarzałe praktyki w

dziedzinie naboru kadr mogą narażać firmę na kosztowne i kłopotliwe skargi sądowe za dyskryminowanie jednostki, czy grupy.

Kluczowe znaczenie dla skuteczności organizacji mają ustalone do realizacji cele, które stanowią wskazówkę i nadają jednolity kierunek działaniom ludzi pracujących w tej organizacji. Cele mogą być źródłem motywacji dla pracowników, sformułowane konkretnie, o umiarkowanym stopniu trudności, mogą motywować ludzi do cięższej pracy, dają możliwość większego oddziaływania na sposób prowadzenia firmy, oraz możliwość osiągnięcia wyższego wynagrodzenia.

Niniejsza praca prezentuje system wynagradzania poprzez pryzmat funkcji jakie spełnia ono w organizacji. Funkcja kosztowa oznacza, że wynagrodzenie stanowi dla firmy istotny składnik kosztów wpływających na jej konkurencyjność na rynku. Na koszty pracy składają się wynagrodzenia oraz inne składniki stanowiące dochód z pracy, a także określone wydatki np. składki na ubezpieczenia społeczne ponoszone przez przedsiębiorstwo z racji zatrudniania pracowników.

Istota funkcji dochodowej wyraża się tym, iż stanowi podstawowe źródło pozyskiwania dochodów, które decydują o możliwościach nabywania dóbr służących do zaspokajania potrzeb życiowych pracowników.

W ramach funkcji motywacyjnej wynagrodzenie stanowi instrument kształtowania postaw i zachowań pracowników zgodnie z oczekiwaniami organizacji, czyli angażowania się w sprawę firmy i efektywnego wykonywania pracy.

Funkcja społeczna pokazuje, że system wynagradzania pracowników wywiera istotny wpływ na relacje zachodzące w systemie społecznym organizacji. Określa stosunki zachodzące między poszczególnymi pracownikami oraz między różnymi grupami w organizacji – zarówno formalnymi, jak i nieformalnymi.

Odpowiednie wzajemne ukształtowanie funkcji spełnianych przez wynagrodzenie stanowi skuteczny instrument zarządzania i pozwala na realizację podstawowej zasady systemu zarządzania zasobami ludzkimi która mówi, że ostatecznym źródłem sukcesu firmy są ludzie.

Celem niniejszej pracy jest identyfikacja funkcji wynagradzania w zarządzaniu przedsiębiorstwem, a szczególności: analiza działań związanych z zarządzaniem kosztami pracy, ocena poziomu dochodów uzyskiwanych przez pracowników w przedsiębiorstwie, analiza narzędzi skutecznego motywowania do pracy, oraz poziomu realizacji funkcji społecznej w tym zakresie. Cel ten będzie realizowany w ramach studiów literaturowych oraz prowadzonych w firmie „Społem” PSS w Nowym Sączu.

ROZDZIAŁ I. WYNAGRADZANIE PRACOWNIKÓW W PERSPEKTYWIE KONCEPCJI ZARZĄDZANIA ZASOBAMI LUDZKIMI.

1.1 Istota, cele, oraz zakres zarządzania zasobami ludzkimi.

1.1.1 Istota zarządzania zasobami ludzkimi

Proces zmian otoczenia gospodarczego firm, związany głównie z postępującym procesem globalizacji i postrzeganie swojego rynku w wymiarze światowym spowodował, że organizacje chcące utrzymać przewagę konkurencyjną muszą być zaangażowane w doskonalenie się, innowacje i zmiany. Wśród trudnych do naśladowania przez konkurentów atutów firmy coraz ważniejsze miejsce znajdują działania w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi.

Zarządzanie zasobami ludzkimi jest określoną koncepcją zarządzania w obszarze funkcji personalnej przedsiębiorstwa, w której zasoby ludzkie postrzega się jako cenny składnik aktywów firmy i źródło konkurencyjności, postuluje się strategiczną integrację spraw personalnych ze sprawami biznesowymi, aktywną rolę kierownictwa liniowego w rozwiązywaniu kwestii personalnych czyli decentralizację odpowiedzialności za sprawy zatrudnienia, oraz wskazuje się na potrzebę kształtowania kultury organizacyjnej, integracji procesów personalnych oraz budowania zaangażowania pracowników jako narzędzi osiągnięcia celów¹.

Każda organizacja wykorzystuje zasoby ludzkie czyli: wiedzę zdolności, umiejętności, zdrowie, postawy i wartości, motywację swoich pracowników w procesach biznesowych .

Dlatego też, zarządzanie zasobami ludzkimi odwołuje się do całego zbioru wiedzy, umiejętności i postaw , które są potrzebne wszystkim przedsiębiorstwom, by mogły ze sobą konkurować.

Zarządzanie zasobami ludzkimi wymaga od kierownictwa troski o podwładnych i zdecydowanych działań przede wszystkim w takich sferach jak: selekcja, szkolenie i rozwój



¹ski, Zarządzanie zasobami ludzkimi Strategie – procesy - metody, Polskie Wydawnictwo e, Warszawa 2007, s.34.

pracowników, ich wzajemne stosunki oraz wynagradzanie. Działania te mogą być ściśle ze sobą powiązane poprzez stworzenie wspólnej filozofii zarządzania zasobami ludzkimi².

A zatem, filozofia ta określa: po pierwsze – zaangażowanie kierownictwa; po drugie – przyjęcie podejścia strategicznego; po trzecie – zapewnienie wzrostu wartości pracowników poprzez ich rozwój i ocenę działalności; po czwarte – uzyskanie pełnego zaangażowania pracowników w realizację zadań wyznaczonych przez firmę.

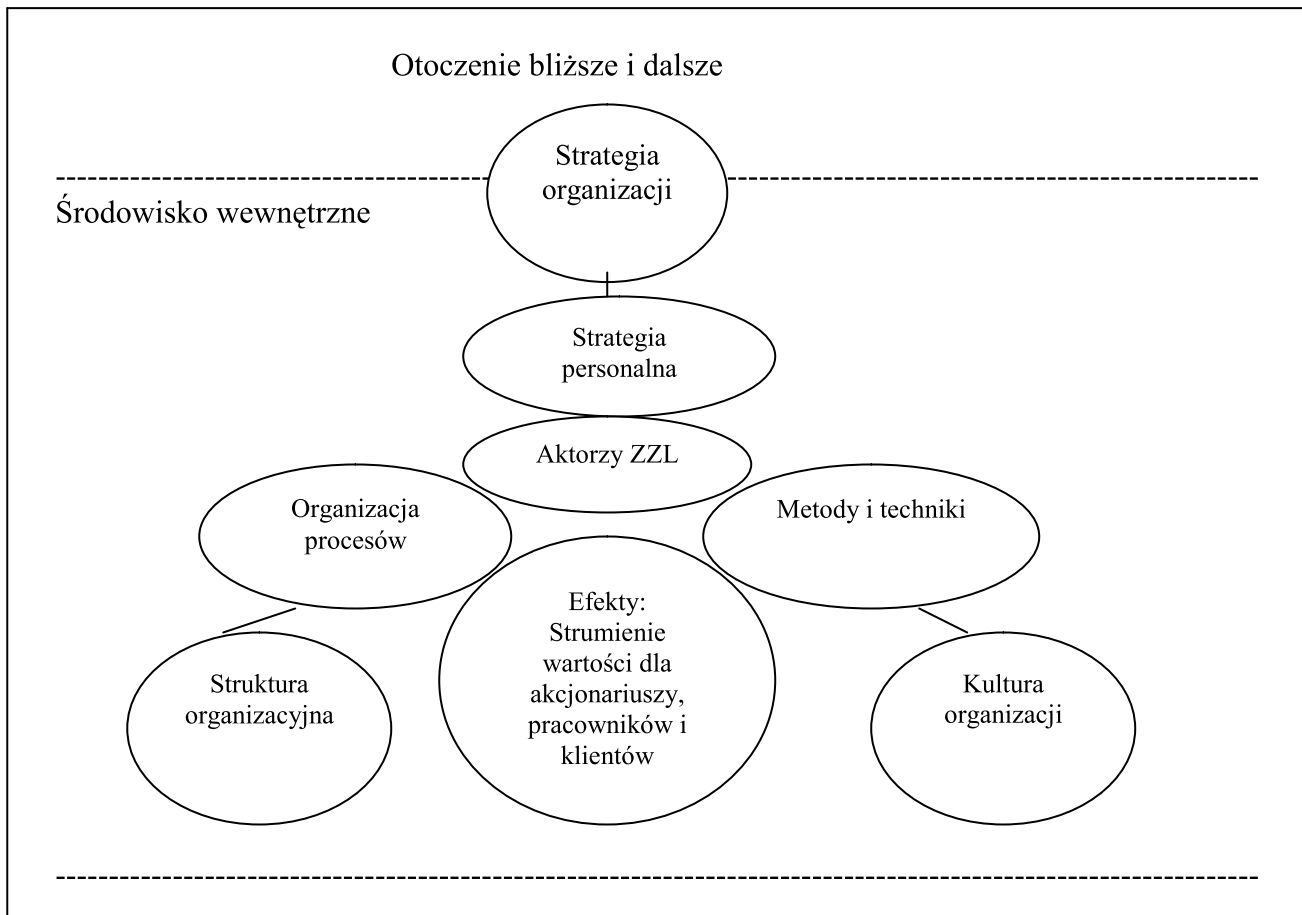
Zarządzanie zasobami ludzkimi postrzegane jest w trzech wymiarach: funkcjonalnym, instytucjonalnym i instrumentalnym. W wymiarze funkcjonalnym obejmuje przeobrażanie poszczególnych zadań i czynności w procesy tworzenia wartości. W wymiarze instytucjonalnym odnosi się do określenia ról i kompetencji podmiotów uprawnionych do podejmowania decyzji personalnych oraz wzajemnych powiązań między nimi. Natomiast w wymiarze instrumentalnym, dotyczy doboru właściwych metod i technik rozwiązywania problemów personalnych³.

We współczesnych organizacjach, zarządzanie zasobami ludzkimi jest rozpatrywane w kontekście strategii, struktury i kultury organizacji oraz praktykowane na poziomie operacyjnym i strategicznym. Wymiar operacyjny zarządzania zasobami ludzkimi sprowadza się do efektywnego prowadzenia bieżących działań związanych z planowaniem zatrudnienia, rekrutacją i derekrutacją personelu, kierowaniem pracą zespołów, ocenianiem, wynagradzaniem i szkoleniem pracowników, oraz sterowaniem produktywnością i kosztami pracy. Ważną funkcją na tym poziomie zarządzania jest również monitoring i bieżące usprawnianie istniejącego w danej organizacji systemu personalnego. Wymiar strategiczny natomiast, polega na antycypowaniu przyszłego kapitału ludzkiego, umożliwiającego osiągnięcie przewagi konkurencyjnej poprzez dostarczanie wartości dla interesariuszy, a następnie tworzeniu programów służących do osiągnięcia założonych celów.

Zaspokajanie indywidualnych potrzeb pracowników powinno być zintegrowane z realizacją celów organizacji, natomiast o treści i skutkach tych dwustronnych relacji powinna decydować kadra kierownicza. Powinna ona tak oddziaływać na pracowników, aby jego zachowania zmierzały do zaspokojenia zarówno potrzeb własnych, jak i potrzeb organizacji. Skuteczność oddziaływania będzie wyższa, jeśli do rozpoznawania oczekiwań pracowniczych będzie dochodziło zarówno w procesie doboru do pracy, jak i w trakcie jej wykonywania.

² M. Armstrong, Zarządzanie zasobami ludzkimi Strategia i działanie, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły
ków 1996, s. 14.
³ M. Armstrong, Zarządzanie..., op. cit., s.34.

Rysunek nr 1 przedstawia ogólny model systemu zarządzania zasobami ludzkimi.



Rys 1. Ogólny model systemu zarządzania zasobami ludzkimi.

Źródło: A. Pocztowski, Zarządzanie zasobami ludzkimi Strategie – procesy - metody, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007, s. 35.

Przedstawiony rysunek zawiera model systemu zarządzania zasobami ludzkimi który określa potrzeby zaspokajane przez usługi będące wynikiem procesów personalnych. W modelu ujęto tę kwestię w postaci tworzenia wartości dla akcjonariuszy, klientów oraz pracowników.

W ujęciu tym, system zarządzania zasobami ludzkimi składa się z trzech głównych składników: ze strategii personalnej, która stanowi integralną część strategii organizacji, następnie z procesów personalnych zintegrowanych z podstawowymi procesami biznesowymi oraz z narzędzi stosowanych w rozwiązywaniu poszczególnych kwestii personalnych.

W centrum wzajemnych powiązań wymienionych składników znajdują się osoby działające w obszarze funkcji personalnej przedsiębiorstwa, a więc głównie menedżerowie operacyjni i menedżerowie do spraw zasobów ludzkich, których kompetencje i zaangażowanie wpływają na efektywność pozostałych składników systemu.

Reasumując, można stwierdzić, że istotą zarządzania kadrami jest panowanie nad zdolnością kadr do realizacji zadań organizacji. Panowanie to jest tym skuteczniejsze, im system zarządzania, a w nim stosowne instrumenty, bardziej odpowiadają systemowi wartości organizacji. Szczególnie dobre efekty osiąga się w tych przypadkach gdy system wartości organizacji jest spójny z systemem wartości zatrudnionych pracowników, gdyż pozwala to na wykorzystywanie kultury organizacji w zarządzaniu⁴.

1.1.2 Cele zarządzania zasobami ludzkimi

Cele przyświecające zarządzaniu zasobami ludzkimi można ująć następująco⁵:

- ✓ Umożliwić kierownictwu osiągnięcie wyznaczonych celów poprzez zaangażowanie personelu ;
- ✓ W pełni wykorzystać możliwości i umiejętności wszystkich zatrudnionych osób;
- ✓ Podsycać zaangażowanie pracowników w pracę poprzez ścisłą kontrolę jakości ich działań, a także kontrolę jakości całej organizacji;
- ✓ Spajać i integrować zasady polityki dotyczącej zasobów ludzkich z planami rozwoju firmy oraz umacniać odpowiednią kulturę lub – gdy zachodzi taka potrzeba – czuwać nad przeprowadzeniem niezbędnych przemian;
- ✓ Opracować spójny zestaw zasad polityki personalnej i zatrudnienia, co ma na celu optymalną obsadę stanowisk oraz poprawę jakości pracy;
- ✓ Stworzyć takie warunki pracy, dzięki którym będą się mogły uwolnić drzemiące w pracownikach pokłady energii i kreatywności;
- ✓ Stworzyć takie warunki, w których nowatorstwo, praca zespołowa oraz jakość totalna będą się mogły w pełni rozwijać;
- ✓ Podtrzymywać gotowość do elastycznego działania w ramach tzw. „organizacji zdolnej do adaptacji”, a zarazem po to, by wciąż dążyć do doskonałości.

Każda organizacja musi nieustannie reagować na zmiany otoczenia, na silną konkurencję, wzrastające wymagania swoich klientów. Aby sprostać tym wyzwaniom konieczny jest potencjał ludzki, który staje się najważniejszym czynnikiem rozwoju firmy. To właśnie dzięki kwalifikacjom i umiejętnościom pracowników, a przede wszystkim ich

⁴ Efektywne Systemy Wynagrodzeń, pr. zbior. pod red. S. Borkowskiej, M. Juchnowicz, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa 1999, s. 117.

zaangażowaniu w realizację celów firmy organizacja zyskuje na sile. Stopień zaangażowania pracowników jest uzależniony od kadry kierowniczej, która pozyskuje ludzi o pożądanym kwalifikacjach i od niej zależy, czy stosowany przez nią system motywacji potrafi utrzymać, a przede wszystkim zintegrować pracownika z firmą. Aby organizacja mogła być innowacyjna, zdolna do natychmiastowych zmian i szybkiej adaptacji, doskonaliła w swej ofercie w dbałości o klienta i aby mogła stworzyć pożądaną wizerunek musi posiadać pracowników, którzy będą szybko dostosowywać się do zmian, przejawiać inicjatywę, umieć pracować w zespole, a przede wszystkim mieć świadomość współuczestnictwa w sukcesie firmy.

Celem zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji jest również podnoszenie jakości zasobów pracy tak aby mogły sprostać coraz nowszym wyzwaniom a tym samym zapewnić organizacji odpowiednią pozycję w gospodarce globalnej.

Jednym z elementów motywujących i stymulujących działania pracownicze jest wynagradzanie pracowników.

Wynagrodzenie to zapłata w postaci finansowej, jaką organizacja daje swoim pracownikom w zamian za ich pracę. Jest to ważna i złożona część stosunków między organizacją i jej pracownikami. Podstawowe wynagrodzenie jest warunkiem zaopatrzenia pracowników w środki niezbędne do utrzymania rozsądnego poziomu życia. Poza tym wynagrodzenie jest również uchwytym miernikiem wartości jednostki dla organizacji. Jeśli pracownicy nie zarabiają tyle, by realizować swoje podstawowe cele ekonomiczne, będą szukali pracy gdzie indziej. Podobnie, jeśli są przekonani, że ich wkład pracy nie jest przez organizację doceniany, mogą odejść z firmy, lub wykazywać niedobre nawyki w pracy, niskie morale, i małe zaangażowanie w sprawy organizacji. Dlatego w najlepiej pojętym interesie organizacji leży zaprojektowanie skutecznego systemu wynagrodzeń. Dobry system pomaga przyciągnąć odpowiednio wykwalifikowanych kandydatów, utrzymać już zatrudnionych pracowników, oraz pobudzać ich do lepszej pracy, przy kosztach utrzymanych na rozsądnej wysokości w warunkach danej branży i regionu. Aby ustalić sprawny system, trzeba podjąć decyzje co do poziomu płac, struktury płac, oraz określenia płacy jednostkowej⁶.

Zarządzanie zasobami ludzkimi wiąże się z metodami, za pomocą których organizacja mobilizuje ludzi do wykonania określonej pracy, stanowi proces wcielania w życie zasad kultury przedsiębiorstwa. Nie ogranicza się jednak wyłącznie do przygotowania zbioru zasad postępowania z personelem, gdyż wszechstronny system zarządzania zasobami ludzkimi

opracowywany jest nie tylko w celu integracji strategii personalnych i ekonomicznych, ale służy również zespoleniu zasad zarządzania organizacją i zarządzania przez kulturę.

1.1.3 Zakres zarządzania zasobami ludzkimi

Zarządzanie zasobami ludzkimi definiowane jest jako strategiczne, spójne i wszechstronne spojrzenie na problemy związane z kierowaniem i rozwojem zasobów ludzkich w ramach struktur przedsiębiorstwa i stanowi istotny element zarządzania organizacją jako całością.

Oznacza pewną ideologię, opartą na przekonaniu, iż organizacje istnieją po to, by dostarczać klientom pewnych wartości. Sposobem na osiągnięcie tego celu jest dalekowzroczne podejście do kwestii kierowania ludźmi i traktowanie ich nie jako koszty zmienne, lecz raczej jako majątek trwały. Postrzega ludzi jako cenne źródło sukcesów firmy, stąd też stoi na stanowisku, iż należy zapewnić im jak najlepszych przywódców i możliwości pełnego rozwoju posiadanych zdolności.

Zarządzanie zasobami ludzkimi sugeruje zawarcie swoistej „psychologicznej umowy” pomiędzy kierownictwem i personelem, która to umowa powinna oferować sensowną i rozwijającą pracę w zamian za lojalnego, zaangażowanego i posiadającego motywację pracownika. Szczególnie istotne okazuje się więc⁷:

- ✓ Opracowanie systemu selekcji i awansowania, który wesprze realizację strategii firmy;
- ✓ Stworzenie wewnętrznego przepływu personelu w celu dostosowania go do wymogów strategii firmy;
- ✓ Obsadzenie samodzielnych stanowisk pracowniczych odpowiednimi ludźmi;
- ✓ Uczulenie kierowników, by przykładali taką samą wagę do spraw związanych z zasobami ludzkimi, jaką przykładają do innych spraw, takich jak np. finanse, marketing czy produkcja.

Zarządzanie zasobami ludzkimi to sprawowanie funkcji personalnej poprzez: podkreślanie znaczenia kultury organizacyjnej jako podstawy działań w tej dziedzinie zarządzania firmą, indywidualizacja stosunków pracy, rozwijanie bezpośrednich form partycypacji pracowników w życiu organizacji, zmiana stylu kierowania ludźmi w kierunku przywództwa



⁷ mg, Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategia i działanie, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły ków 1996, s. 15.

transformacyjnego oraz orientacja na klienta w relacjach między poszczególnymi pracownikami występującymi w organizacji.

Zarządzanie zasobami ludzkimi w świetle globalnej konkurencji stwarza konieczność zwrócenia uwagi na wartość potencjału ludzkiego, którego właściwe wykorzystanie może decydować o sukcesie we współzawodnictwie rynkowym. Zasoby wiedzy i umiejętności stają się największym bogactwem organizacji, stąd też inwestowanie w kapitał ludzki traktowany jest jako główny czynnik kreujący przewagę konkurencyjną. Współczesna organizacja musi być innowacyjna, zdolna do szybkich zmian, do dbałości o klienta, musi być wiarygodna dla zewnętrznych partnerów, przy jednoczesnym zapewnieniu satysfakcji swoim pracownikom. Dlatego też zanika hierarchiczny układ władzy, wzrastają wymagania w stosunku do pracowników w zakresie poszerzania zasobów wiedzy i umiejętności pracy w zespole, aktywizuje się pracowników do stałego uczenia się. Menedżerowie dzielą się władzą z podwładnymi, stają się doradcami i partnerami swoich pracowników, wyzwalają ich aktywność i zaangażowanie we wspólne realizowanie celów. Rola specjalistów z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi sprowadza się do tego, że stają się strategicznymi partnerami w procesie budowania strategii organizacji, a także doradcami kierowników liniowych, którzy faktycznie odpowiadają za realizację funkcji personalnej⁸.

Zakres zarządzania zasobami ludzkimi obejmuje działania, które mają na celu realizację podstawowych celów każdego przedsiębiorstwa, do których należą przede wszystkim:

- ✓ Przetrawanie
- ✓ Wzrost wartości rynkowej i rozwój
- ✓ Maksymalizacja zysków w długich okresach czasu

Oprócz tego każda firma realizuje pewne własne, często specyficzne cele. Cele te wynikają z misji oraz przyjmowanych strategii, konkurencyjności i pozycji na rynku, kultury i promowanych wartości. Dlatego też ważne staje się aby właściciele i menedżment firmy utożsamiając się z interesem firmy zarządzał zasobami ludzkimi w taki sposób, aby:

- ✓ pozyskiwać najwłaściwszych kandydatów do pracy,
- ✓ dbać o dobrą organizację pracy na każdym stanowisku,
- ✓ skłaniać pracowników do rozwoju zawodowego i podejmowania się trudnych ról organizacyjnych,
- ✓ wpływać korzystnie na poziom satysfakcji pracowników i ogólną atmosferę w pracy.

Uczestnictwo w rynku globalnym staje się szczególnym wyzwaniem dla kadry kierowniczej i zarządzania zasobami ludzkimi, ponieważ nowe wyzwania to:

- ✓ zarządzanie coraz bardziej wykształconymi i zróżnicowanymi kulturowo zespołami ludzi,
- ✓ reakcje na ciągłe zmiany technologiczne,
- ✓ nieustanne zaspokajanie potrzeb klientów,
- ✓ wysoka świadomość ponoszenia społecznej odpowiedzialności.

Uczestnictwo w rynku globalnym stawia nowe wyzwania wobec budowanej strategii ekonomicznej firmy i konieczności jej integracji z globalną strategią zarządzania zasobami ludzkimi.

1.2 Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi.

1.2.1 Pojęcie i rodzaje strategii personalnych

Strategia personalna określana jest jako wzorzec w stałym strumieniu decyzji kadrowych, czyli wzorcowa koncepcja dotycząca zarządzania kadrami w dłuższym horyzoncie czasu. Jest to strategia funkcjonalna – składowa strategii firmy, powiązana z innymi strategiami funkcjonalnymi, np. strategią produkcyjną, strategią marketingową i strategią finansową⁹.

Literatura przedmiotu wymienia różne klasyfikacje strategii personalnych. Na przykład C. Fisher wymienia strategie ofensywną i defensywną.

Strategia ofensywna odnosi się do firm o dynamicznym wzroście, takich które wymagają pracowników kreatywnych, innowacyjnych i gotowych do ryzyka. Rekrutacja pracowników z rynku pracy obejmuje liczną grupę kandydatów o odpowiednich kwalifikacjach. Ocena pracowników dokonywana jest w oparciu o wyniki a nie cechy osobowe, ponieważ istnieje nastawienie na sukces, czyli osiągnięcie wzrostu w dłuższym przedziale czasu. Charakter wynagrodzenia to gratyfikacje z tytułu udziału w zyskach, akcje, nagrody, natomiast płace podstawowe są mniej powszechne.



⁹ Strategiczne Koncepcje – Metody, pr. zbior. pod red. R. Krupskiego, Wydawnictwo Akademii
ej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 1999, s.274.

Strategia defensywna wyraża się w innych działaniach personalnych. Rekrutacja dokonywana jest wśród pracowników zatrudnionych w organizacji. Firmy nastawione są na bieżące, wymierne wyniki i według tego kryterium oceniani są pracownicy. W strategii tej wyżej ceni się staż pracy, lojalność niż wydajność pracy. Wynagrodzenie oparte jest na hierarchicznej strukturze płac, określonej przez wartościowanie pracy.

Następna klasyfikacja obejmuje podział na strategię ilościową i strategię jakościową. Strategia ilościowa koncentruje się głównie na obsadzie stanowisk i obejmuje dostosowanie potrzeb personalnych firmy do rynku. Strategia ta polega głównie na planowaniu kadr i wiązaniu go z planem biznesu. Rozpatruje zasoby ludzkie głównie jako koszt, który jest obniżany przez ograniczenie działalności firmy i substytucję pracy przez kapitał.

Strategia jakościowa wykorzystuje oddziaływania motywacyjne aby uruchomić zasoby ludzkie w taki sposób, aby uzyskać zamierzony, optymalny wynik. Operuje w perspektywie opartej na zasobach o dobrych cechach jakościowych.

Kolejna klasyfikacja strategii personalnych opiera się na ujęciu organizacji jako systemu, który wchodzi w interakcje z otoczeniem i który jest miejscem przekształcania zasobów ludzkich. W ramach tej klasyfikacji strategii zarządzania kadrami można podzielić na:

- ✓ strategię zorientowaną na „wejście”, w której wszystkie działania zmierzają do przyciągnięcia pożądanej grupy pracowników o odpowiednich kwalifikacjach. Są to działania z zakresu marketingu kadrowego i doboru kadr z rynku pracy,
- ✓ strategię zorientowaną na rozwój i aktywizowanie która przyjmuje postać wielu działań skierowanych na indywidualne doskonalenie i rozwój pracowników. Kładzie nacisk na zintegrowanie pracowników i ukształtowanie zespołów pracowniczych, wypracowanie systemu motywacyjnego pobudzającego innowacyjność i wydajność pracy,
- ✓ strategię zorientowaną na „wyjście” z organizacji - dotyczy sposobu rozwiązywania stosunku pracy, ograniczenia liczby pracowników. Podstawą tej strategii jest ocena całej funkcji personalnej i podejmowanie bezkonfliktowych decyzji kadrowych. W strategii tej wykorzystuje się outplacement, downsizing, leasing pracowniczy, lay off workers.

Outplacement oznacza zwolnienia pracowników, którym towarzyszą podejmowane przez organizację działania służące pomocą odchodzącym pracownikom, czyli: doradztwo, przekwalifikowanie, pomoc w poszukiwaniu nowego miejsca pracy.

Downsizing to ograniczenie działalności firmy i redukcja zatrudnienia, polegająca na zmianie metod pracy, struktury organizacyjnej, sposobu komunikowania się itp.

Leasing pracowniczy to wypożyczanie innej organizacji pracowników, przy zachowaniu stosunku pracy z dotychczasowym pracodawcą.

Lay off workers oznacza czasowe zwolnienie pracowników, tj. do czasu pojawienia się możliwości ponownego zatrudnienia.

Według Szkoły Harvardzkiej, reprezentowanej przez Beera i Spectra główne założenia zarządzania zasobami ludzkimi można przedstawić następująco:

- ✓ konieczne są aktywne przemiany całego systemu w organizacji, ze szczególnym uwzględnieniem tych elementów, które wiążą zarządzanie zasobami ludzkimi z planowaniem strategicznym i zmianami kulturowymi;
- ✓ ludzie stanowią społeczny kapitał, który ciągle potrafi się rozwijać;
- ✓ możliwe jest wytworzenie świadomości wspólnoty interesów między poszczególnymi osobami zaangażowanymi finansowo w przedsiębiorstwo;
- ✓ dąży się do zachowania równowagi władzy, by dominowało zaufanie i współpraca;
- ✓ tworzy się kanały komunikacji, by pobudzać zaufanie i poświęcenie;
- ✓ koncentruje się na dążeniu do celu;
- ✓ kładzie się nacisk na udział i świadomy wybór pracowników.

Model zarządzania zasobami ludzkimi składa się z zasad, które promują wzajemność – wspólne cele, wzajemny wpływ, wzajemny szacunek, wzajemne nagradzanie, wspólną odpowiedzialność. Stosowanie tych zasad ma pobudzać poświęcenie i zaangażowanie pracowników, co z kolei przyniesie zarówno lepszą wydajność pracy, jak i głębszy rozwój osobowości.

1.2.2 Rola, znaczenie oraz zakres strategii personalnej

Ogólnie biorąc, strategia personalna przyczynia się do wzrostu wyników firmy, oraz do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej na rynku, a także zmniejszenia poczucia niepewności organizacji, a tym samym sprzyja osiągnięciu podstawowych celów przedsiębiorstwa, którymi są przetrwanie i rozwój¹⁰.

W wymiarze bezpośrednim strategia zarządzania kadrami wpływa na:

- ✓ długofalowe ukierunkowane działanie w zakresie funkcji personalnej,



¹⁰i, Strategie funkcjonalne, w: Zarządzanie Strategiczne..., op. cit., s. 281.

- ✓ budowanie potencjału kadrowego firmy, a w tym kształtowanie pracowników o pożądanym cechach i zaangażowaniu,
- ✓ zmniejszenie zjawisk patologicznych, jak: fluktuacja, absencja, konflikty,
- ✓ uzmysłowienie kierownictwu problemów kadrowych, mających znaczenie dla ich rozwiązywania i kształtowanie kompetencji interpersonalnych kierowników,
- ✓ zmniejszenie kosztów pracy.

Z punktu widzenia otoczenia organizacji korzyści z posiadanej lub wdrażanej strategii wpływają na wykształcenie jej pozytywnego wizerunku w otaczającym środowisku, natomiast przez sam fakt, że zajmuje się ludźmi jako podstawowym komponentem organizacji, sprzyja integracji wszystkich obszarów i strategii funkcjonalnych przedsiębiorstwa.

Kadra kierownicza jest łącznikiem i integratorem działań w organizacji, czyli spełnia funkcję menedżera personalnego, dzięki której możliwe jest harmonizowanie i integrowanie wszystkich przedsięwzięć w przedsiębiorstwie.

Strategia personalna obejmuje swym zakresem całą strukturę przedsiębiorstwa ocenianą pod względem zatrudnienia, od sztabu menedżerów do konkretnych stanowisk pracy z pierwszej linii. Dzięki temu w firmie dysponuje się kompetentną i szybko aktualizowaną informacją o zmianach w strukturze kadr, ocenianych pod różnymi względami: wieku, wykształcenia, kompetencji zawodowych, gotowości do przeszkolenia, bieżącej oceny dyscypliny, wypadków, dat przejścia na emeryturę, urlopów, chorób oraz innych ocen dotyczących istotnych kwestii ważnych dla przedsiębiorstwa. Na podstawie informacji o aktualnym stanie kadr można planować bliższe lub perspektywiczne zmiany; przede wszystkim zaś można śledzić, czy osiągnięte są cele strategiczne i czy nacisk bieżącej polityki kadrowej nie stanowi zagrożenia dla skutecznej realizacji tych celów¹¹.

1.2.3 Strategia personalna a strategia ogólna firmy

Strategie personalne są usytuowane w określonej hierarchii celów, misji i strategii przedsiębiorstwa, czyli muszą znaleźć się w stosownych programach, zadaniach, decyzjach kadrowych. Głównym problemem jest dostosowanie strategii personalnej do ogólnej strategii firmy w taki sposób, aby strategia kadrowa wspomagała organizację w jej dążeniu do osiągnięcia planowanych celów.

Z tego punktu widzenia można wyodrębnić pięć rodzajów organizacji:

- ✓ organizacje, w których w znikomym stopniu uwzględnia się zagadnienia zasobów ludzkich w przygotowaniu strategii firmy. Strategia taka występuje w wielu małych firmach;
- ✓ organizacje, w których coraz bardziej docenia się rolę zasobów ludzkich we wdrażaniu strategii. Zadania wynikające ze strategii personalnej są przenoszone na niższe szczeble zarządzania;
- ✓ organizacje, w których wzajemne relacje są dwustronne, z pewnymi ideami zainicjowanymi przez menedżerów personalnych, polegające na debacie o konsekwencjach zarządzania kadrami w ramach przyjętej strategii;
- ✓ organizacje, w których koncepcja zarządzania jest akceptowana i ludzie są widziani jako klucz do przewagi konkurencyjnej. Strategie firmy i zasobów ludzkich są rozwijane równocześnie. Powiązania są spójne i wszechstronne;
- ✓ organizacje, w których zasoby ludzkie są wiodącym składnikiem rozwijanej strategii ogólnej. Pracowników postrzega się poprzez pryzmat podnoszonych kwalifikacji i umiejętności oraz uzyskiwanych profitów dzięki ich kompetencjom.

Dopasowanie strategii firmy i strategii personalnej jest istotnym warunkiem osiągnięcia celów organizacji. Integrowanie tych dwóch rodzajów strategii przysparza jednak wiele trudności.

Strategia ogólna firmy jest wyrażana za pomocą liczb, wskaźników dotyczących np. stopnia rozwoju firmy, jej pozycji na rynku, rentowności. Strategia personalna natomiast ma charakter jakościowy, zawiera elementy trudne do zmierzenia, takie jak np. motywacja, zaangażowanie. Dlatego też najistotniejsze kwestie w strategii firmy muszą być rozpatrywane w kontekście funkcji personalnej. Są to między innymi:

- ✓ zamierzenia dotyczące kierunku i skali działalności firmy (wzrost, stabilizacja, czy ograniczanie działalności),

- ✓ plany dotyczące zwiększenia konkurencyjności firmy poprzez wzrost wydajności, poprawę jakości produkcji lub usług, redukcję kosztów,
- ✓ kreowanie nowej kultury organizacyjnej, zorientowanej na osiąganie przez organizację coraz lepszych wyników,
- ✓ dokonywanie zmian w organizacji polegające np. na decentralizacji, organizacji pracy zespołowej.

Proces integrowania obu rodzajów strategii wymaga przeanalizowania związków między zmiennymi takimi jak: skala i dynamika produkcji, rozwój produktu, nowych technologii, z poszczególnymi składnikami funkcji personalnej, czyli z doбором, doskonaleniem, motywowaniem i oceną pracowników.

Cele i strategię funkcji personalnej muszą się przekładać na konkretne działania pozostające w ścisłej interakcji z wymaganiami i zadaniami organizacji. Dotyczy to więc skali i sposobu pozyskiwania i selekcji pracowników, ich adaptacji, szkolenia i rozwoju, sposobu i systemów motywowania, oceny kadry i stosunków pracy. Taki proces integrowania, jakkolwiek konieczny, jest przedsięwzięciem złożonym i trudnym do spełnienia, ze względu na istniejącą sprzeczność między strategią ogólną firmy i działaniami personalnymi. Przykładowo: jeżeli firma przyjmie strategię lidera kosztowego, jej działania mogą wiązać się z ograniczaniem kosztów osobowych, co prowadzi do redukcji zatrudnienia, pogorszenia warunków płacowych, powstawania napięć i zakłóceń stosunków pracy. Strategię rozwoju firmy bardzo trudno zharmonizować ze strategią personalną ze względu na złożoność omawianej problematyki, dlatego też wszystkie decyzje muszą być podejmowane ze szczególną starannością i elastycznością.

W ramach autentycznej strategii personalnej realizowane są cele wynikające ze strategii globalnej¹². Dzięki tej zależności kontrolowane mogą być działania służb personalnych w czterech podstawowych układach odniesienia:

- ✓ strategii globalnej,
- ✓ kryteriów bieżącej polityki kadrowej,
- ✓ struktury zadań działu personalnego,
- ✓ projektowania systemu motywacyjnego i wzorów karier, metod doboru, oceny i kształcenia pracowników.

Strategia personalna czerpie swoje uzasadnienie i sens z nadrzędnej względem niej, globalnej strategii firmy. Oznacza to, że główne cele polityki kadrowej są formułowane jako narzędzia konieczne do realizacji strategii przedsiębiorstwa.

1.3 Systemy wynagradzania pracowników

1.3.1 Systemy wynagradzania za pracę

Pod pojęciem systemu wynagradzania należy rozumieć sposób, w jaki ustala się wielkość wynagrodzenia przysługującego pracownikowi za wykonaną przez niego pracę¹³.

Systemy wynagradzania można rozumieć w ujęciu węższym – jako określenie stosowanych w danym przedsiębiorstwie składników wynagradzania, miejsc i warunków przyznawania, oraz zasad ustalania i aktualizowania ich wysokości.

W ujęciu szerszym system wynagradzania obejmuje dodatkowo: stosowane formy płac, warunki i kryteria ocen, awansów i degradacji, zasady uzależniania wysokości funduszu płac poszczególnych jednostek organizacyjnych od wyników ich działalności, podziału kompetencji, zadań i odpowiedzialności w sferze płac przedsiębiorstwa, techniki i procedury związane z obsługą systemu, metody i techniki pomiaru pracy.

Odpowiedni system wynagradzania za pracę w organizacji gwarantuje, że zatrudnieni pracownicy będą wykonywali swoją pracę dobrze i efektywnie, a jednocześnie będą czuli satysfakcję i silną motywację do wykonywania powierzonych zadań. Pracodawcy natomiast system taki zagwarantuje, że nie będzie ponosił nieuzasadnionych kosztów związanych z utrzymaniem pracowników.

U jednego pracodawcy mogą obowiązywać różne systemy wynagradzania dostosowane do grup pracowniczych występujących u konkretnego pracodawcy. Zasady wynagradzania pracowników według przyjętego systemu wynagradzania powinny być określone w układach zbiorowych pracy, regulaminach wynagradzania, w umowie o pracę¹⁴.

Do najczęściej stosowanych systemów wynagradzania pracowników należą:

1. Czasowy system wynagradzania pracowników (w tym wynagrodzenie miesięczne zryczałtowane), to najczęściej spotykany system wynagradzania w małych

przedsiębiorstwach, lub na stanowiskach, na których trudno jest ustalić i ocenić ilość wykonywanej pracy. Wynagrodzenie jest ustalone kwotowo, niezależnie od ilości i jakości wykonanej pracy. Wynagrodzenie za pracę wykonywaną w pełnym wymiarze czasu pracy nie może być niższe od obowiązującego zgodnie z przepisami wynagrodzenia minimalnego. Wynika ono z aktu kreującego określony stosunek pracy np. z umowy o pracę i jest ustalane w oparciu o obowiązujące u danego pracodawcy źródła prawa pracy.

Jest to system najprostszy – nie wymaga żmudnych obliczeń, ale równocześnie najmniej motywujący. Jest on uzasadniony socjalnie, ale nie ekonomicznie. Pracownik, niezależnie od tego ile i jak wykona swoją pracę, otrzyma takie samo wynagrodzenie. System ten jest bardzo dobry jedynie z punktu widzenia pracownika nie zainteresowanego podnoszeniem swojego statusu społecznego i zadowolonego z tego co osiągnął. Z punktu widzenia pracodawcy, pracownik taki jest jego wiecznym beneficjentem nastawionym jedynie roszczeniowo – na branie a nie na dawanie. Przy tego typu systemie wynagradzania pracodawca ma jednak możliwość zmotywowania pracownika poprzez stosowanie różnego rodzaju premii, nagród, dodatków.

2. Godzinowy system wynagradzania oznacza, że pracownik otrzymuje wynagrodzenie uzależnione od liczby przepracowanych godzin w danym miesiącu. Wynagrodzenie to również nie może być niższe od wynagrodzenia minimalnego. System ten jest zbliżony do zryczałtowanego, ze względu na prosty sposób naliczania wynagrodzenia. W tym przypadku liczbę przepracowanych godzin wynikającą z indywidualnych kart ewidencji czasu pracy mnoży się przez stawkę godzinową. Liczba godzin dla pracownika zatrudnionego w pełnym wymiarze czasu pracy powinna być tak ustalona, aby pracownik przepracował 8 godzin na dobę i przeciętnie 42 godziny tygodniowo, natomiast w każdym miesiącu liczba godzin pracy powinna odpowiadać iloczynowi dni pracujących u danego pracodawcy i 8 godzin.

Godzinowy system wynagradzania jest również systemem mało motywującym do pracy. Pracownik nie jest zainteresowany podnoszeniem swojej wydajności w pracy. System ten uświadamia jednak pracownikowi ile kosztuje jego godzina pracy i może go zmotywować do podjęcia decyzji o przekwalifikowaniu lub szukaniu nowej pracy za wyższą stawkę. Korzyścią dla pracodawcy jest natomiast to, że różnego rodzaju dodatki do wynagrodzenia oblicza się najczęściej od stawki osobistego rozszeregowania.

3. System wynagrodzenia prowizyjnego jest powszechnie stosowanym systemem wobec osób zatrudnianych na stanowiskach handlowców, przedstawicieli handlowych, ubezpieczeniowych, oraz na innych stanowiskach, na których można uzależnić wysokość wynagrodzenia od ilości lub wartości sprzedanego towaru, usługi, uzyskanego obrotu. Podstawową zaletą tego systemu jest brak określonego górnego pułapu możliwego do osiągnięcia wynagrodzenia. System ten jest korzystny dla obu stron – zarówno dla pracownika jak i dla pracodawcy. Dla pracownika dlatego, ponieważ wysokość jego zarobków zależy głównie od jego inicjatywy, natomiast dla pracodawcy wzrost liczby pozyskanych klientów lub sprzedanych usług oznacza wzrost jego dochodów. Pracownik wpływa na rozwój przedsiębiorstwa, za co otrzymuje ekwiwalent w postaci wynagrodzenia w odpowiedniej wysokości. System ten jest zwykle powiązany z systemem awansowania pracowników zarówno w poziomie jak i na wyższe stanowiska, co sprzyja rozwijaniu w pracownikach ich zdolności i kreatywności. Również w tym systemie muszą być przestrzegane przepisy prawa pracy, dotyczące zarówno gwarantowanego wynagrodzenia minimalnego jak i obowiązujących norm czasu pracy.
4. System akordowy należy do systemów, w których pracownicy są motywowani ilością wykonanej pracy. Jest stosowany najczęściej przy produkcji, a wysokość wynagrodzenia pracownika zależy od liczby wykonanych sztuk określonych produktów. Produkty te mogą być w całości wykonywane przez jednego pracownika lub przez zespół pracowników. Jeżeli pracownik wykonuje sam w całości produkt, to wysokość wynagrodzenia zależy tylko od jego zręczności, umiejętności, pracowitości. Jeżeli natomiast jest członkiem zespołu to jego wysiłki inni mogą marnować wykonując pracę wolniej lub gorzej. Może to sprzyjać obniżaniu wydajności pracy lub wpłynąć na obniżenie jakości wytwarzanych produktów. System ten sam w sobie ma charakter motywacyjny, jednakże uzależnienie wynagrodzenia tylko od liczby wykonanych produktów bez odniesienia się do ich jakości może w dłuższej perspektywie wpłynąć negatywnie na funkcjonowanie przedsiębiorstwa.
W systemie tym pracownik musi otrzymać co najmniej minimalne wynagrodzenie, a jego czas pracy musi być zgodny z przepisami Kodeksu pracy.
5. Zadaniowy system wynagradzania oznacza, że wysokość wynagrodzenia pracownika uzależniona jest od wykonanego zadania. Określone zadania mogą być wykonywane indywidualnie i wówczas pracownik otrzymuje całość wynagrodzenia ustalonego za

wykonanie określonego zadania, lub może należeć do brygady wykonującej dane zadanie. Przepisy dotyczące grupowej organizacji pracy zawarte są w Kodeksie pracy, który narzuca pracodawcy ustalenie regulaminu stosowania grupowej organizacji pracy w uzgodnieniu z zakładową organizacją związkową i po zasięgnięciu opinii rady pracowniczej. Regulamin zapewnia pracownikom dobrowolność wykonywania pracy w ramach grupowej organizacji pracy, daje grupie możliwość ustalenia we własnym zakresie: swojego składu osobowego, rozkładu czasu pracy, jak również formę i zasady wynagradzania za pracę w ramach środków przewidzianych na wykonanie zadania określonego w umowie.

Zaprzestanie wykonywania pracy w grupie może wynikać zarówno z wykonania zadania, jak również z powodu dobrowolnego odejścia z tego systemu pracy.

Pracownik ma zagwarantowane również miesięczne wynagrodzenie minimalne.

Ustalając zadania do wykonania dla pracownika nie można wymagać od niego osiągnięcia określonego rezultatu ekonomicznego, gdyż ryzyko prowadzenia działalności gospodarczej ponosi pracodawca¹⁵

6. Mieszany system wynagradzania daje możliwość połączenia wszystkich omówionych wyżej systemów. Umiejętne zestawienie tych systemów motywuje pracowników do lepszej i wydajniejszej pracy. Najczęściej łączy się wynagrodzenie zryczałtowane z wynagrodzeniem prowizyjnym. Dzięki temu pracownik ma zagwarantowane minimum socjalne, natomiast prowizja określona np. procentowo od wartości sprzedanych towarów lub usług może być elementem motywującym. Przepisy prawa nie ograniczają pracodawcy w tym zakresie, może on stosować również inne połączenia systemów wynagradzania pracowników.

Wymienione systemy wynagrodzeń w obecnej dobie zastępowane są systemami wynagradzania pakietowego, ponieważ rosnące znaczenie konkurencji globalnej rodzi potrzebę kształtowania takich systemów wynagrodzeń, które sprzyjałyby pozyskiwaniu i utrzymaniu pracowników będących kreatorami sukcesu organizacji gospodarczej.

Systemy pakietowe łączą wynagrodzenie z efektywnością pracy, pozwalają na osiągnięcie większej efektywności finansowej, pozwalają sprostać konkurencji na rynku pracy, wreszcie są ważnym elementem polityki kadrowej, stabilizacji zatrudnienia, wiązania pracowników z firmą, pomagają w kreowaniu wizerunku firmy jako dobrego pracodawcy.

Pakietowy system wynagrodzeń powinien spełniać równocześnie cele pracodawcy i pracownika¹⁶.

W syntetycznym ujęciu cele pracodawcy obejmują:

1. Motywowanie pracowników do angażowania się w realizowanie celów pracodawcy;
2. Integrowanie pracowników z firmą i jej długofalowymi celami;
3. Zwiększanie konkurencyjności firmy na rynku pracy;
4. Stabilizację pracowników stanowiących najbardziej wartościowy zasób firmy.

Cele finansowe pracownika obejmują:

1. Uzyskanie środków na finansowanie bieżących wydatków;
2. Gromadzenie oszczędności na realizację „dużych” celów życiowych;
3. Stworzenie systemu bezpieczeństwa finansowego dla siebie i rodziny między innymi w sytuacjach: przejścia na emeryturę, utraty pracy, utraty zdrowia, śmierci.

Tabela nr 1 przedstawia kategoryzację składników wynagrodzeń pakietowych oraz zmienne, które wpływają na sposób kształtowania poszczególnych elementów wynagrodzenia pakietowego.

Tabela 1. Najważniejsze kategorie składników wynagrodzenia pakietowego.

Kategoria	Zmienne
1. Płaca zasadnicza	Wyniki pracy Wzrost kosztów utrzymania Ogólny wzrost płac w oparciu o układy zbiorowe pracy Wynik negocjacji grupowych Staż pracy w firmie Aktualna pozycja w widełkach płacowych Dopasowanie do poziomu rynkowego Promocja
2. Ruchome składniki wynagrodzeń powiązane z wynikami pracy: * Premie * Prowizje	Indywidualne wyniki pracy Wyniki pracy zespołu Wyniki pracy całej organizacji Produktywność Jakość Realizacja budżetu, etc.
3. Elementy partycypacji finansowej * opcje na akcje * nabycie akcji * plany udziału w zyskach * plany oszczędnościowe	Wysokość zniżki od ceny rynkowej Wyplata w gotówce/akcjach

<p>4. Prerekwizyty * samochód służbowy</p> <p>*Subsydiowane posiłki w stołówkach zakładowych * Kupony obiadowe * Transport do/z pracy * Zniżki na produkty firmowe / bezpłatne produkty * Członkostwo w organizacjach zawodowych * Kluby sportowe * Dodatkowe bezpłatne badania lekarskie * Fundusz reprezentacyjny * Dopłata do edukacji dzieci * Użytkowanie telefonu służbowego do celów prywatnych * Karta kredytowa * Szkolenie</p>	<p>Marka, model pojazdu Możliwość wyboru marki Możliwość zamiany na ryczałt Częstotliwość wymiany pojazdu na nowy Korzystanie z samochodu prywatnego do celów służbowych Korzystanie z samochodu służbowego do celów prywatnych: weekendy, urlopy, wyjazdy krajowe i zagraniczne</p> <p>Gwarantowany budżet szkoleniowy / liczba dni szkoleń w kraju/ za granicą</p>
<p>5. Pożyczki firmowe: * Na potrzeby bieżące * Nabycie mieszkania * Nabycie samochodu</p>	<p>Oprocentowanie pożyczki</p>
<p>6. Finansowanie przeprowadzek</p>	
<p>7. Finansowanie kosztów podróży służbowych</p>	<p>Wypłata diet/ pełne pokrycie wydatków</p>
<p>8. Benefity * ubezpieczenia zdrowotne – czasowa niezdolność do pracy * ubezpieczenia zdrowotne – trwała niezdolność do pracy * ubezpieczenie na wypadek śmierci * opieka medyczna * program emerytalny * dodatkowe dni urlopu</p>	<p>Świadczenie jednorazowe lub dożywotnie</p> <p>W czasie pełnienia obowiązków służbowych, lub w następstwie niespodziewanych wypadków możliwość objęcia opieką współmałżonka, dzieci, współfinansowanie planu przez pracownika, o zdefiniowanej składce lub zdefiniowanej wypłacie świadczenia.</p>

Źródło: Pakietowe systemy wynagrodzeń, pr. zbior. pod red. S. Borkowskiej, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa 2000, s.127.

Planowanie struktury wynagrodzeń pakietowych jest dyktowane potrzebami organizacji, potrzebą zachowania konkurencyjności pakietu na rynku oraz lokalnymi warunkami prawnymi.

Warunkiem efektywnego wdrożenia pakietowego systemu jest obok projektu dopasowanego do potrzeb organizacji, skuteczna i ustawiczna komunikacja proponowanych przez pracodawcę rozwiązań i korzyści wynikających z nich dla pracowników¹⁷.

System wynagradzania nie może być nadmiernie autonomiczny – ma on służyć firmie, jej kierownictwu i pracownikom. Ponieważ system wynagradzania ma spełniać funkcję służebną w przedsiębiorstwie, punktem wyjścia powinno być sformułowanie celów i ich hierarchii. Uzgodnienie najważniejszych celów i ich hierarchii przez przedstawicieli pracodawcy i pracowników pozwala zarówno na właściwe ukierunkowanie prac projektowych jak również na osiągnięcie końcowego porozumienia.

1.3.2 Składniki wynagradzania za pracę.

Wynagrodzenie jest to wypłacane okresowo (co najmniej 1 raz w miesiącu) świadczenie za umówioną pracę, o charakterze przysparzająco – majątkowym, ustalone odpowiednio do rodzaju, ilości i jakości wykonywanych zadań, a także stosownie do kwalifikacji pracownika, zawierające wszystkie składniki przewidziane w przepisach Kodeksu pracy bądź przepisach odrębnych ustaw, a także przepisach wewnątrzzakładowych oraz umowie o pracę¹⁸.

Wynagrodzenie pracowników składa się zwykle z kilku elementów – do obligatoryjnych składników wynagrodzenia należą:

- ✓ Płaca zasadnicza – ustalana jest w formie tabel ze stawkami zależnymi od kategorii zaszeregowania. Jej wyznacznikiem jest w większości przypadków wynik wartościowania pracy. System wartościowania pracy przypisuje różnym rodzajom pracy wartości, które wyznaczają hierarchię wynagrodzeń. Podstawą płacy zasadniczej są kwalifikacje, doświadczenie, odpowiedzialność związana z zajmowanym stanowiskiem i wykonywanymi zadaniami. Płaca zasadnicza służy do opłacania wymagań i wkładu pracy. Według badań GUS dotyczących struktury

¹⁷ Pakietowe systemy wynagrodzeń, pr. zbior. pod red. S. Borkowskiej, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa 2000, s.132.

wynagrodzeń w gospodarce przeciętny udział płacy zasadniczej w całkowitych wynagrodzeniach osobowych wynosi 71,8%¹⁹.

- ✓ Wynagrodzenie za pracę ponad normy czasu pracy, oraz ponad przedłużony dobowy wymiar czasu pracy, czyli wynagrodzenie za pracę w godzinach nadliczbowych składające się z normalnego wynagrodzenia oraz dodatku 50% lub 100% w zależności od dnia lub pory w jakich przedmiotowa praca była wykonywana,
- ✓ Wynagrodzenie za pracę w porze nocnej – jest to dodatek za pracę wykonywaną między godzinami 21⁰⁰ a 7⁰⁰. Przysługuje pracownikowi za każdą godzinę pracy w nocy w wysokości 20% stawki godzinowej wynikającej z minimalnego wynagrodzenia za pracę
- ✓ Dodatek wyrównawczy – dotyczy profilaktycznej ochrony zdrowia pracownika i należy do obowiązków pracodawcy. Wymagany jest w przypadkach określonych w przepisach Kodeksu pracy, w sytuacji kiedy konieczne jest przesunięcie pracownika do innej pracy np. pracownica w ciąży lub karmiąca dziecko, pracownik u którego stwierdzono objawy choroby zawodowej. Wynagrodzenie do celów określenia dodatku oblicza się według zasad obowiązujących przy ustalaniu wynagrodzenia za urlop.

Do fakultatywnych składników wynagrodzenia zalicza się

- ✓ Premie – to zmienne składniki wynagrodzenia zależne od wyników osiągniętych przez pracownika w danym okresie. Są popularnym sposobem motywowania przez powiązanie wynagrodzenia pracowników na stanowiskach wykonawczych z efektami ich pracy – stanowią zapłatę za efekty pracy. Premie stanowią drugi po płacy zasadniczej, najpowszechniej stosowany w przedsiębiorstwach składnik wynagrodzeń bezpośrednich. Prawidłowo zaprojektowany system premiowania ma zasadniczy wpływ na efekty osiągane przez pracowników, stanowi ważny element zróżnicowania efektów pracy, zawiera element oceny wyników pracy, czyli pośrednio wyraża opinie o pracownikach. Najczęściej spotykanym rodzajem premii jest premia uznaniowa, oraz premia regulaminowa, natomiast rzadziej premia za realizację celów oraz premia zależna od wyników - najczęściej wypłacana w przedsiębiorstwach prowadzących działalność produkcyjną oraz w firmach prowadzących handel hurtowy i detaliczny.

- ✓ Prowizje, nagrody i udziały w zyskach należą również do bezpośrednich wynagrodzeń płacowych powszechnie stosowanych w przedsiębiorstwach. Są one bezpośrednio powiązane z wynikami pracy. Zasady przyznawania są jasne i znane pracownikowi z góry, dlatego też uważa się że te składniki wynagrodzeń są jeszcze bardziej motywujące od premii, zwiększają zaangażowanie pracownika w dążeniu do maksymalizacji efektów pracy.

Nagrody – wyrażają uznanie pracodawcy dla pracownika. Stosowane w sytuacjach, kiedy system premiowy jest niewystarczający, lub np. za wybitne osiągnięcia.

Prowizje – wynagrodzenie za udział pracownika w osiągniętych obrotach firmy

- ✓ Dodatki, czyli dodatkowe składniki wynagrodzenia przyznawane stosownie do rodzaju wykonywanych czynności, bądź po spełnieniu określonych przesłanek:
 - dodatek funkcyjny,
 - dodatek za staż pracy,
 - dodatek za pracę w warunkach uciążliwych bądź szkodliwych,
 - dodatek za pracę przy monitorze ekranowym,
 - dodatek za znajomość języków obcych
 - a także coraz częściej spotykany dodatek za niepalenie tytoniu.

Przepisy kodeksu pracy określają również w jakich okolicznościach pracownik zachowuje prawo do wynagrodzenia pomimo niewykonywania pracy. Są to wynagrodzenia za przysługującą przerwę w pracy, dyżur, niezawiniony przez pracownika przestój, powstrzymanie się od pracy na skutek zagrożenia, za czas konieczny do przeprowadzenia badań okresowych i kontrolnych, za dni wolne na poszukiwanie pracy w okresie wypowiedzenia umowy o pracę, oraz w niektórych przypadkach dotyczących zmniejszenia wymiaru czasu pracy i zwolnień z obowiązku świadczenia pracy dla np. pracownic w ciąży.

Ponadto pracownikom przysługuje: wynagrodzenie chorobowe, wynagrodzenie za urlop wypoczynkowy, ekwiwalent za niewykorzystany urlop wypoczynkowy po rozwiązaniu umowy o pracę, oraz inne świadczenia związane z pracą: odprawy – emerytalna, rentowa, wojskowa, pośmiertna; nagrody jubileuszowe, odszkodowania za skrócony okres wypowiedzenia, odprawy związane z rozwiązaniem umowy o pracę z przyczyn nie dotyczących pracownika.

1.3.3 Systemy wynagradzania w kształtowaniu kultury organizacyjnej firmy

System wynagradzania stosowany w firmie może być efektywny tylko wtedy, gdy przyjęte w nim rozwiązania będą służyć bezpośrednio ukształtowaniu jej kultury organizacyjnej.

W tym celu należy dokonać wyboru jednej z alternatywnych opcji charakteryzujących kulturę firmy. Przykładowo, jeżeli firmie zależy na profesjonalnych, dokładnych i jakościowych działaniach, system wynagradzania powinien być zorientowany na proces, wykonanie zadań lub też jeżeli firma nastawiona jest na podejmowaniu nowych wyzwań, ryzyka, wówczas system wynagradzania powinien być skierowany na realizację celów, na rezultaty.

W systemie wynagradzania zorientowanym na proces, wykonanie zadań, można zastosować wartościowanie stanowisk pracy, czasową formę płacy - dominującą rolę przypisać można stawce zasadniczej.

W drugim przykładzie, do różnicowania wynagrodzeń można zastosować różnicowanie kompetencji, różnego rodzaju premie, programy kafeteryjne, uzależnienie wysokości wynagrodzenia od wyników ekonomicznych przedsiębiorstwa, premie zależne od wysokości obrotów, udział w zyskach firmy.

Kolejną alternatywą może być tworzenie kultury organizacji opartej na identyfikacji pracowników z firmą, z zawodem lub wykonywaną pracą. Można tutaj zastosować przykładowo indywidualne prowizje, premie, nagrody dla wybranych, akord indywidualny.

Model pracownika wynikający z kultury organizacyjnej firmy implikuje konieczność przyjęcia odpowiedniej strategii wynagrodzeń. Strategiczna orientacja na jednostki przedsiębiorcze, otwarte, posiadające predyspozycje do współdziałania ma swoje konsekwencje w kształtowaniu systemu wynagrodzeń poprzez zastosowanie wartościowania kompetencji, stworzenie możliwości awansu zawodowego, stosowanie tabel płac o szerokich przedziałach płacowych, wprowadzanie zespołowych zasad premiowania, atrakcyjnych programów kafeteryjnych, oraz innych możliwości zdobywania indywidualnych wyróżnień, odpowiednio do osiągnięć zatrudnionych pracowników.

W większości organizacji najlepiej sprawdzają się zespołowe formy partycypacji w wynikach finansowych firmy, nie zaś wysocę scentralizowane i poufne systemy płac.

Efektywność organizacji jest zasadniczym warunkiem kształtowania racjonalnych stosunków pracy. Bez pożądanej efektywności ekonomicznej przedsiębiorstwa stosunki pracy pozostają napięte, gdyż zarówno pracodawca, jak i pracownicy nie osiągają swoich zamierzeń²⁰.

Współczesny nurt kierowania organizacją i zespołami ludzkimi koncentruje się na kilku obszarach decyzji i działań zarządczych, wśród których kultura zajmuje wyraźnie określone, ważne miejsce. Kultura przesądza o skuteczności i sukcesach w zarządzaniu rozwojem: techniki i technologii, struktur organizacyjnych, zasobów ludzkich, norm etycznych, postaw i zachowań. Obejmuje ważne i akceptowane przez pracowników wartości: normy etyczne, praktykowane zwyczaje, postawy, zachowania, przekonania.

W odniesieniu do wynagrodzenia kultura oznacza wzajemne stosunki między pracodawcą a pracownikami, zapewnienie godziwych i sprawiedliwych płac ze strony pracodawcy, uwzględnienie interesów pracowniczych w podziale zysku, ułatwianie ich rozwoju zawodowego i kariery. Ze strony pracowników natomiast, jest to utożsamianie się z celami firmy, współudział w ponoszeniu odpowiedzialności za jej rozwój, przestrzeganie określonych norm postępowania.

Formy wynagrodzeń zależą od struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa i poglądów na funkcje płac, dlatego uznaje się, że sposób wynagradzania pracowników jest cechą kultury danej organizacji. Kultura organizacyjna jest sumą norm, wartości i założeń, wspólnych dla pracowników danej firmy, dlatego wynagrodzenie powinno odpowiadać danej kulturze organizacyjnej. Wynagrodzenie to nie tylko suma pieniędzy i świadczeń wynikających z warunków zatrudnienia, ale również zapewnienie rozwoju kariery zawodowej, tworzenie możliwości powstania pozytywnych relacji wzajemnych między kierownictwem i podwładnymi, zapewnienie bezpieczeństwa pracy, respektu i uznania kolegów. W ten sposób powstaje kultura organizacyjna, tworzy się związek o charakterze przywódczym, wyznaczone są obowiązki, powstają możliwości rozwoju karier oraz polityka doboru pracowników. Wynagrodzenia wyrastają z istniejącego układu, stając się elementem swoistego sposobu myślenia i ustosunkowania się zainteresowanych osób do rzeczywistości. Ważne stają się silne związki między wynagrodzeniami oraz strategią i polityką organizacyjną, w których ujęte są takie elementy jak: struktura płac, koszty, elastyczność zatrudnienia.

Wynagrodzenia mają różne znaczenie ze względu na motywację, status pracownika, jego pozycję w przedsiębiorstwie, związane z nim wydatki i są ważnym czynnikiem w organizacji. Przykładem znaczącego wykorzystania wzajemnej zależności wynagrodzeń i kultury są płace

za efekty, które zależą od przychylniej postawy pracownika wobec danej formy wynagrodzeń. Również innowacyjna strategia przedsiębiorstwa wymaga kultury zawierającej tolerancję ryzyka, personelu o mentalności przedsiębiorców i systemu wynagrodzeń za efekty.

Z problematyką kultury ściśle wiąże się etyka pracy. Szczególnie ważne kwestie etyczne w stosunkach pracy odnoszą się do wynagrodzenia i dotyczą takich zagadnień jak: dotrzymywanie umowy o wysokości płacy, racjonalne zróżnicowanie jej poziomu, jasne określenie składników wynagrodzenia, zapewnienie płacy godziwej. Ranga etycznych kwestii wynagrodzeń wynika z problemu sprzeczności między dochodową a kosztową funkcją płac, na zderzeniu rozbieżnych interesów ekonomicznych przedsiębiorców i pracowników i dlatego ważne jest dążenie do zawężania tych rozbieżności.

1.4 Strategie wynagradzania pracowników.

1.4.1 Strategia wynagradzania a zarządzanie strategiczne firmą

Skuteczne i efektywne gospodarowanie środkami płacowymi w firmie wymaga podejmowania działań nie tylko na poziomie operacyjnym, czyli działań krótkookresowych, uzależnionych od bieżących warunków, posiadanych środków, wpływów i nacisków grup interesu. Problemy z dziedziny wynagrodzeń mają charakter strategiczny, długofalowy, wymagają działań rozłożonych w czasie. Dlatego też strategia wynagrodzeń jest potrzebna organizacji, wyklucza przypadkowe działania, wydłuża horyzont czasowy przez co sprawia, że decyzje w sferze wynagrodzeń są bardziej racjonalne.

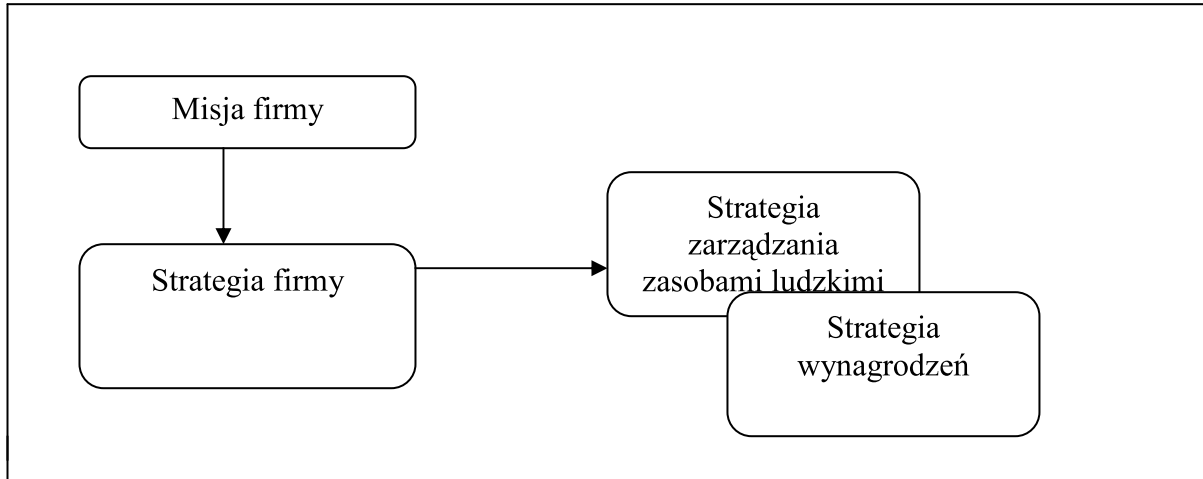
Strategia wynagradzania polega na ustaleniu długookresowych celów, określeniu kierunków działania, odpowiadających im narzędzi, oraz przydziale środków niezbędnych do osiągnięcia celów²¹.

Kształtowanie systemu wynagrodzeń w kontekście ogólnej strategii firmy sprowadza się do:

- ✓ wydłużania horyzontu czasowego podejmowanych decyzji,
- ✓ eksponowania faktu, że rozwiązania płacowe powinny wynikać i wspomagać globalną strategię organizacji oraz strategię zarządzania zasobami ludzkimi,
- ✓ powinno ściśle wiązać się z kulturą organizacyjną firmy,

- ✓ system wynagrodzeń powinien być zintegrowany z innymi elementami systemu zarządzania zasobami ludzkimi.

Powiązane strategii wynagrodzeń ze strategią ogólną firmy przedstawia zamieszczony poniżej rysunek nr 2.



Rys. 2. Strategia wynagrodzeń wobec strategii firmy oraz strategii zarządzania zasobem ludzkim.

Źródło: Efektywne Systemy Wynagrodzeń, pr. zbior. pod red. S. Borkowskiej, M. Juchnowicz, Warszawa 1999, s.23.

Strategia wynagrodzeń pełni rolę wspomagającą wobec strategii globalnej firmy, dlatego wymaga wzajemnego, ścisłego dostosowania, korygowania rozwiązań płacowych tak, aby wspomagały osiągnięcie przez nią celów strategicznych.

Strategiczne podejście do kształtowania wynagrodzeń wymaga, a równocześnie stwarza warunki do ścisłej integracji rozwiązań płacowych z innymi elementami systemu zarządzania zasobami ludzkimi w firmie, a przez to wzmacnia również ich skuteczność.

1.4.2 Główne założenia budowy strategii wynagrodzeń

Strategia wynagrodzeń nie może sprowadzać się tylko do uwzględnienia długookresowych zamierzeń dotyczących wynagrodzeń w globalnej strategii firmy. Planowane w tym zakresie przedsięwzięcia muszą uwzględniać specyfikę branży, natomiast zależność między strategią globalną a systemem wynagrodzeń musi być ścisła i bezpośrednia. Budowa strategii wynagrodzeń obejmuje następujące etapy²²:

- ✓ analizę wpływu otoczenia oraz uwarunkowań wewnętrznych,

²²: Systemy Wynagrodzeń, pr. zbior. pod red. S. Borkowskiej, M. Juchnowicz, Warszawa 1999, s.23.

- ✓ dokonanie strategicznych wyborów, sformułowanie celów strategicznych,
- ✓ ustalenie narzędzi niezbędnych do realizacji przyjętych celów,
- ✓ zaplanowanie odpowiednich środków.

Uwarunkowania zewnętrzne które determinują strategię wynagrodzeń to przede wszystkim:

- ✓ sytuacja ekonomiczna, polityczna i społeczna kraju,
- ✓ zamierzenia polityki gospodarczej,
- ✓ warunki rynku pracy,
- ✓ uregulowania prawne.

Stworzenie strategii wynagrodzeń i dostosowanie jej do otoczenia jest bardzo trudne zwłaszcza dla firm działających w tzw. „burzliwym otoczeniu”, czyli w takim w którym następują rewolucyjne zmiany w technice lub technologii wytwarzania, konkurencja wprowadza na rynek nowe wyroby, lub gdy ustawodawca wprowadza nagłe zmiany w przepisach finansowych lub innych uregulowaniach prawnych. W środowisku , w którym zmiany te następują stopniowo, a warunki funkcjonowania są względnie ustabilizowane, nie ma większych przeszkód w wypracowaniu strategii wynagrodzeń.

W odniesieniu do uwarunkowań wewnętrznych, w strategii wynagrodzeń szczególną rolę odgrywają oczekiwania społeczne. Oczekiwania te stanowią wypadkową celów i oczekiwań różnych podmiotów: właścicieli, kadry kierowniczej, pracowników i ich reprezentacji.

Ponieważ cele tych podmiotów nie są zgodne, proces wypracowywania strategii wynagrodzeń staje się bardziej skomplikowany, natomiast próby ignorowania interesów i potrzeb jednej z wymienionych grup prowadzą do ograniczenia efektywności systemów wynagrodzeń.

W celu wyeliminowania błędów na etapie opracowywania strategii celowe staje się przeprowadzenie badania opinii zatrudnionych pracowników, co pozwala na pozyskanie wiedzy na temat ich potrzeb oraz hierarchii wartości, a w dalszej kolejności pozwala skonfrontować oczekiwania z realiami i udzielić odpowiedzi na pytanie w jakim stopniu stosowany w firmie system wynagrodzeń odpowiada tym oczekiwaniom.

Zestaw czynników mających znaczenie inspirujące dla pracowników jest następujący:

- ✓ kwota wynagrodzenia,
- ✓ możliwość rozwoju,
- ✓ rodzaj wykonywanej pracy,
- ✓ dobre warunki pracy
- ✓ dobre stosunki międzyludzkie,
- ✓ planowanie kariery, możliwość awansowania,

soki stopień samodzielności,

- ✓ pewność zatrudnienia,
- ✓ dobre relacje z przełożonymi,
- ✓ jasne perspektywy wzrostu wynagrodzeń,
- ✓ duma z pracy w firmie,
- ✓ partycypacja w zarządzaniu,
- ✓ bonusy, dodatkowe gratyfikacje,
- ✓ świadczenia socjalne,
- ✓ pełna informacja,
- ✓ konkursy, wyróżnienia, współzawodnictwo.

Opracowanie strategii wynagrodzeń komplikuje pogład o sprzeczności interesów i przekonanie, że tylko zarząd firmy jest zainteresowany rozwojem firmy i inicjowaniem korzystnych zmian. Jednak konieczna staje się kwestia współpracy i partycypacji, ponieważ warunkiem wypracowania optymalnej strategii wynagrodzeń jest występowanie związków zawodowych jako partnerów zarządów firm, współodpowiedzialnych za podejmowanie wyzwań w przyszłości.

1.4.3 Cele strategiczne w sferze wynagrodzeń

Jednym z elementów strategii wynagrodzeń jest wyznaczanie celów strategicznych. Podstawowe cele strategiczne to np. pozyskanie odpowiednich kadr, zatrzymanie wysoko wykwalifikowanych specjalistów, poprawa efektywności pracy, uczenie nowych zachowań czyli oddziaływanie prorozwojowe, przystosowywanie pracowników do zmian, rekompensowanie trudnych warunków pracy, kształtowanie pożądanych stosunków pracy, zapobieganie konfliktom na tle stosunków pracy, honorowanie długoletniej pracy w firmie, stymulowanie poprawy efektywności pracy. W zależności od założeń strategii globalnej oraz kultury organizacyjnej firmy, cele te występują w różnych konfiguracjach.

Aby można było realizować cele ustalone w strategii wynagrodzeń należy zastosować odpowiednie rozwiązania w systemie wynagrodzeń. Rozwiązania te muszą być dostosowane do specyfiki firmy.

Tabela zamieszczona poniżej zawiera przykładowe rozwiązania.

Tabela 2. Strategiczne cele wynagrodzeń i sposoby ich realizacji

Wyszczególnienie celów	Element systemu wynagrodzeń
Pozyskanie odpowiednich pracowników	- poziom wynagrodzenia zasadniczego
Zatrzymanie wysoko wykwalifikowanych pracowników	- poziom wynagrodzeń nie ustępujący innym przedsiębiorstwom, - systemy kafeteryjne – pracownik ma możliwość wyboru nagrody spośród zaproponowanych mu przez firmę (szkolenie, dodatkowe dni wolne, dodatkowy płatny urlop, itp.), - premia za pozostanie – możliwość zakupu udziałów w firmie, akcji i/lub dodatki do płac - nagroda za wiedzę – wzrost płac ze względu na zakres prac, które pracownik mógłby wykonywać, bez względu na jego aktualne obowiązki, - nagrody za potencjał kompetencyjny
Stymulowanie efektywności pracy	- wynagradzanie za efekty pracy w relacji do zadań kluczowych, - premie lub nagrody za wyróżniające wyniki lub zachowania; często nie są trwale wbudowane w wynagrodzenia indywidualne, - udział w zyskach
Uczenie nowych zachowań	- wynagrodzenie kompetencji, - płaca za wiedzę, - premie
Zapobieganie (rozwiązywanie) konfliktów na tle stosunków pracy	- poziom i zróżnicowanie płac podstawowych

Źródło: Efektywne Systemy Wynagrodzeń, pr. zbior. pod red. S. Borkowskiej, M. Juchnowicz, Warszawa 1999, s.31.

Przedstawione w tabeli cele stanowią fundament strategii wynagrodzeń. Aktualnie jednak kładzie się mocny nacisk na kolejne aspekty, takie jak: przemiany w kulturze organizacyjnej firmy, zapewnienie firmie wysokiej jakości potencjału kadrowego, oraz utrzymanie wysokiej jakości kadr.

Przemiany w kulturze organizacyjnej oznaczają preferowanie kultury opartej na współpracy, zaangażowaniu i lojalności pracowników. Firma powinna być postrzegana jako wspólne przedsięwzięcie przynoszące korzyści wszystkim partnerom czyli pracownikom, organizacjom związkowym i właścicielom. Aby cel ten mógł być zrealizowany, strategia wynagrodzeń powinna promować efektywność zespołową, a nie indywidualną. W takiej można wykorzystać takie elementy systemu wynagrodzeń jak: zespołowe formy

płacy, premiovania, rzeczywisty udział pracowników w zysku, wynagradzanie kadry menedżerskiej poprzez opcje, czyli prawo do nabywania akcji firmy.

Zapewnienie firmie wysokiej jakości potencjału kadrowego oznacza pozyskanie wartościowych pracowników, odpowiednie ich zainspirowanie oraz utrzymanie w firmie pomimo istniejącej na rynku konkurencji. W sytuacji kiedy firma nie może uzyskać przewagi konkurencyjnej poprzez innowacyjne technologie, standardy techniczne, czy obniżkę kosztów, o jej przewadze konkurencyjnej decydować będzie posiadanie odpowiedniej jakości potencjału kadrowego, przetwarzanie, wykorzystanie i rozwój kapitału intelektualnego swoich pracowników. W takiej strategii można zastosować odpowiednie programy motywacyjne oraz takie instrumenty płacowe jak: wartościowanie kompetencji, wynagradzanie za kompetencje, wynagradzanie „płacą za wkład”.

Poziom wynagrodzeń daje możliwość stawiania pracownikom dużych wymagań, utrzymania wysokiej dyscypliny pracy, zwiększa opłacalność inwestowania w pracowników, chroni firmę przed zjawiskiem negatywnej selekcji. Natomiast ze strony pracowników istotne znaczenie mają subiektywne odczucia pracowników na temat sprawiedliwości ich wynagrodzeń, ponieważ to one determinują kreatywność, zaangażowanie, lojalność i przekładają się na osiągnięte przez firmę wyniki.

ROZDZIAŁ II. FUNKCJE WYNAGRADZANIA PRACOWNIKÓW.

2.1 Funkcja kosztowa.

2.1.1 Definicje kosztów pracy i ich klasyfikacja

Koszty pracy wyrażają sumę płac i pozapłacowych elementów związanych z pozyskiwaniem, utrzymaniem, doskonaleniem i wykorzystaniem zasobów pracy²³.

Koszty pracy są pojęciem wieloznacznym, ale zazwyczaj określa się je jako koszty wynagrodzeń, narzutów na wynagrodzenia i świadczeń na rzecz pracowników lub dodatkowo uwzględnia się niektóre składniki, na przykład koszty badań lekarskich, BHP. Takie podejście znajduje wyraz w definicjach²⁴:

- * koszty pracy to suma wynagrodzeń wypłacanych zatrudnionym za rzeczywiście wykonaną pracę oraz kosztów niezwiązanych bezpośrednio z wykonywaną pracą, poniesionych przez pracodawcę na rzecz pracobiorcy w formie pieniężnej i niepieniężnej
- * koszty pracy to wynagrodzenie oraz wszelkie inne wydatki ponoszone z racji zatrudniania pracowników
- * definiowanie kosztów pracy poprzez wyliczenie typowych składników kosztu pracy:
 - płace (zasadnicza i premie),
 - składki na ubezpieczenie społeczne (w części finansowanej przez pracodawcę),
 - składka na fundusz pracy,
 - składka na fundusz gwarantowanych świadczeń pracowniczych i zakładowy fundusz świadczeń socjalnych;
 - koszty BHP;
 - koszty kształcenia i doskonalenia pracowników;
 - koszty administracji personalnej (rekrutacja, badania lekarskie);
 - nagrody z zysku, deputaty i kafeferie;

²³ K. Kolegowicz, B. Kulisa, A. Nehring, Aspekty ekonomiczno- prawne kosztów pracy w Polsce, Wydawnictwo AE w Krakowie, Kraków 2004, s.13.

²⁴ J. Kozłowski, Zarządzanie kosztami pracy w przedsiębiorstwie działającym w otoczeniu bezrobocia, Scientific Group, Gdańsk 2005, s.37.

- ukryte koszty pracy, do których można zaliczyć: koszty fluktuacji personelu, absencji i zwolnień lekarskich, koszty tworzenia miejsc pracy

* koszty związane z zatrudnieniem, definiowane jako pełne wynagrodzenie pieniężne lub w naturze, płacone przez pracodawcę na rzecz pracownika, w zamian za wykonywaną przez niego pracę;

Wielkość kosztów ponoszonych przez przedsiębiorstwo jest w warunkach gospodarki rynkowej jednym z podstawowych wskaźników ekonomicznych. Ograniczanie kosztów przyczynia się do sukcesu i poprawy pozycji konkurencyjnej podmiotu gospodarczego na rynku. Koszty przedsiębiorstwa składają się z wielu różnorodnych pozycji, których podział może być przedstawiony w układzie rodzajowym. Standardowy układ rodzajowy kosztów przedstawiany jest następująco:

- ✓ amortyzacja,
- ✓ zużycie materiałów i energii,
- ✓ usługi obce,
- ✓ wynagrodzenia,
- ✓ ubezpieczenia społeczne i inne świadczenia,
- ✓ podatki i opłaty,
- ✓ pozostałe koszty.

Klasyfikację kosztów pracy można ustalić grupując je w następujący sposób:

- ✓ zależne od przedsiębiorstwa,
- ✓ zależne od rozmiarów produkcji,
- ✓ zależne od wielkości zatrudnienia,
- ✓ pełniące funkcję motywującą,
- ✓ bezpośrednie, pośrednie i nie związane z żadnymi świadczeniami na rzecz pracowników.

Międzynarodowa klasyfikacja kosztów pracy ustalona została na XI Konferencji ICLS w Genewie w 1966r.

Szczegółowa klasyfikacja obejmuje²⁵:

- I. Bezpośrednie płace i wynagrodzenia:
 1. stawka godzinowa w systemie dniówkowym,
 2. premie w systemie dniówkowym,
 3. zarobek w akordzie (wyluczając nadgodziny),



wicz, B. Kulisa, A. Nehring, Aspekty..., op. cit., s.20.

4. premia za nadgodziny, pracę zmianową i urlopową,

II. Płaca za czas nieprzepracowany:

1. coroczny urlop, inne płatne zwolnienia, także wysługę lat,

2. święta oficjalne i inne uznane dni wolne od pracy,

3. inne zwolnienia związane z umową (narodziny dziecka, ślub, działalność związkowa),

4. premia za wysługę lat i odprawa.

III. Premie i płatności za usługi:

1. premie roczne i okresowe,

2. premie z tytułu udziału w zyskach,

3. dodatkowe płatności uzupełniające płatny urlop oraz inne premie i płatności za usługi.

IV. Posiłki, napoje, paliwo i inne płatności w naturze.

V. Koszty zamieszkania pracowników opłacane przez pracodawcę:

1. koszty mieszkań zakładowych,

2. koszty mieszkań wynajmowanych (dodatki i granty).

VI. Wydatki pracodawcy na ubezpieczenia socjalne:

1. obowiązkowe składki ubezpieczeniowe,

2. kolektywnie uzgodnione, kontraktowe, nieobowiązkowe składki na prywatne programy ubezpieczeń socjalnych,

3a. bezpośrednie płatności dla pracowników z tytułu nieobecności w pracy z powodu choroby, macierzyństwa, kompensujące utratę zarobków,

3b. inne bezpośrednie płatności dla pracowników z tytułu świadczeń socjalnych,

4. koszty opieki zdrowotnej i usług medycznych,

5. płatności z tytułu wysługi lat i odprawy, jeśli są one traktowane jako wydatki na ubezpieczenia społeczne.

VII. Koszty szkolenia zawodowego w tym: honoraria i inne płatności za usługi zewnętrznych instruktorów, instytucji, materiałów szkoleniowych, zwrot kosztów szkolenia pracowników itd.

VIII. Koszty usług socjalnych:

1. koszty stołówki i innych usług związanych z żywieniem,

2. koszty edukacji, rozrywek kulturalnych, rekreacji i innych związanych z tym obiektów i usług,

3. granty finansujące związki zawodowe i koszty podobnych usług związanych z pracownikami.

IX. Inne koszty pracy, nie klasyfikowane gdzie indziej, tj. koszty transportowania pracowników z i do pracy opłacane przez pracodawcę (wyluczając zwrot kosztów przejazdów), koszt ubrań roboczych, koszty rekrutacji i inne.

X. Podatki traktowane jako koszty pracy.

W praktyce wykorzystuje się następującą klasyfikację kosztów pracy wynikającą z analizy kosztów związanych z zatrudnieniem:

1. płace, w tym: wynagrodzenia zasadnicze, dodatki stażowe, premie regulaminowe, wynagrodzenie za pracę w godzinach nadliczbowych, za czas urlopów,
2. składki na ubezpieczenia społeczne, w tym: emerytalne, rentowe, chorobowe, wypadkowe,
3. składki na ubezpieczenia zdrowotne,
4. składki na fundusz pracy,
5. składki na fundusz gwarantowanych świadczeń pracowniczych,
6. odpis podstawowy na zakładowy fundusz świadczeń socjalnych,
7. koszty kształcenia i doskonalenia kadr,
8. koszty bhp oraz zakładowych świadczeń zdrowotnych,
9. koszty dojazdu, dowozu, i zakwaterowania pracowników,
10. koszty zakładowej administracji personalnej,
11. nagrody z zysku,
12. odpisy uzupełniające na zakładowy fundusz świadczeń socjalnych.

Naczelnym imperatywem dla firm jest umacnianie pozycji konkurencyjnej firmy w długim okresie czasu, oraz dążenie do maksymalizacji zwrotu z kosztów pracy czyli produktywności na jednostkę kosztów.

Obserwuje się następujące tendencje w dziedzinie zapobiegania wzrostowi kosztów pracy:

- ✓ realizacja wzrostu płac poprzez ich część ruchomą,
- ✓ rygorystyczne przestrzeganie zasady szybszego wzrostu produktywności niż płac, a ściślej kosztów pracy,
- ✓ redukcja pozapłacowych kosztów pracy.

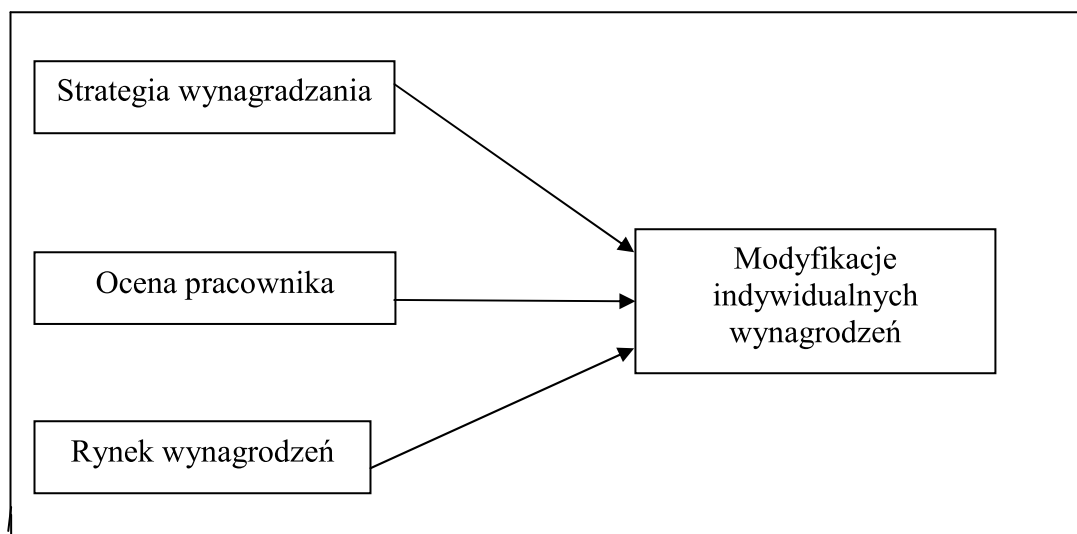
Koszty pracy nie zależą bezpośrednio ani od wynagrodzeń indywidualnych, ani od liczby zatrudnionych , ale od globalnego funduszu wynagrodzeń. Wzrost tego funduszu w tempie szybszym niż np. wzrost sprzedaży prowadzi do wzrostu kosztów pracy; wzrost wolniejszy do ich spadku²⁶.

Koszty wynagrodzeń są jednym z największych, jeśli nie największym składnikiem kosztowym każdej działalności. Przykładowo w firmach produkcyjnych wskaźnik ten wynosi od 20% do 30%, w firmach handlowych i usługowych od 30% do 60%, zaś w wyspecjalizowanych firmach doradczych (konsultingowych, prawniczych czy firmach usług podatkowych) udział kosztów wynagrodzeń może sięgać nawet do 80%-90%²⁷.

Dążenie do optymalizacji i właściwego wykorzystania funduszu płac w każdej firmie polega na wypracowaniu takiego poziomu wynagrodzeń, który z jednej strony będzie odpowiednio motywował pracowników, a z drugiej strony będzie optymalny dla przedsiębiorstwa.

Dla określenia właściwego poziomu wynagrodzeń pracowników w danej firmie, można wykorzystać informacje o rynkowych poziomach wynagrodzeń na porównywalnych stanowiskach w innych firmach. Dokonując tej oceny należy brać pod uwagę nie tylko rynek wynagrodzeń, ale również efektywność danego pracownika, ocenę wyników jego pracy, poziom i jakość realizowanych przez niego zadań, jak również odniesienie do przyjętej w firmie strategii wynagradzania.

Zależność tą pokazuje rysunek nr 3.



Rys. 3 Miejsce badań rynkowych poziomów wynagrodzeń

Źródło: Efektywne Systemy Wynagrodzeń, pr. zbior. pod red. S. Borkowskiej, M. Juchnowicz, Warszawa 1999, s.94.

Rynkowe przeglądy wynagrodzeń, czyli opracowania zawarte w bazach danych wyspecjalizowanych firm zawierają przedstawione w sposób syntetyczny zagregowane informacje o relatywnym poziomie wynagrodzeń pracowników na badanych stanowiskach. Informacje te mogą być wykorzystane do określenia właściwego poziomu wynagrodzeń

pracowników w danej firmie, a tym samym do zoptymalizowania kosztów pracy, które wpływają na sytuację gospodarczą przedsiębiorstwa poprzez udział w całkowitych kosztach produkcji.

2.1.2 Czynniki kształtujące koszty pracy

W zależności od charakteru działalności przedsiębiorstwa, wielkość i struktura kosztów zatrudnienia kształtuje się w odmienny sposób.

Ogólne czynniki oddziałujące na wielkość kosztów pracy można podzielić na dwie grupy:

1. Czynniki zewnętrzne, wypływające z ogólnego otoczenia przedsiębiorstwa, czyli prawne i ekonomiczne – finansowe rozwiązania obowiązujące w danym kraju oraz tendencje występujące na lokalnym rynku pracy. Chodzi tutaj w szczególności o poziom bezrobocia oraz wysokość płacy minimalnej ustalonej centralnie. Czynniki zewnętrzne, traktowane przez przedsiębiorstwo jako nakazowe, wynikają z przepisów kodeksu pracy, oraz określone są przez inne akty prawne: uregulowania związane z kodeksem pracy, składki na ubezpieczenia społeczne, składka na fundusz pracy, składka na fundusz gwarantowanych świadczeń pracowniczych, odpisy na zakładowy fundusz świadczeń socjalnych. Przepisy prawa pracy regulują uprawnienia i obowiązki zatrudnionych oraz pracodawców. Stanowią przedmiot kontrowersji pomiędzy z jednej strony zatrudnionymi, zainteresowanymi ochroną i tworzeniem jak najdogodniejszych uprawnień pracowniczych, z drugiej strony pracodawcami, dążącymi do obniżenia kosztów pracy. Zadaniem kodeksu pracy jest jednak ochrona pracownika, będącego słabszą stroną stosunku pracy i zagwarantowanie pracownikowi pewnego minimalnego standardu, który nie może być zmieniony przez akty wewnątrzzakładowe takie jak: regulamin pracy, układ zbiorowy pracy, umowę o pracę.

Nowelizacje kodeksu pracy oraz wprowadzanie innych ustaw okołokodeksowych ma na celu zmniejszenie biurokracji, obniżenie kosztów pracy oraz uelastycznienie stosunków pracy, po to, aby doprowadzić do osiągnięcia strategicznych celów gospodarczych.

2. Czynniki wewnętrzne czyli występujące w samym przedsiębiorstwie, wyznaczone głównie przez:

- wielkość zatrudnienia,
- strukturę zawodowo – kwalifikacyjną załogi,
- system wynagrodzeń i politykę płac,
- strukturę przedsiębiorstwa i siłę związków zawodowych,

- jakość i nowoczesność produkcji, wymuszającą poziom kwalifikacji załogi, a zatem i płac,
- nowoczesność stosowanych technologii,
- tempo postępu technicznego w branży.

W gospodarce rynkowej czynniki wewnętrzne mają decydujący wpływ na efektywność działania poprzez możliwość kształtowania ich przez sam podmiot gospodarczy. Są one narzędziem stymulowania wydajności pracy, a jej optymalny poziom wyznaczany jest przez odpowiednią kombinację rzeczowych czynników produkcji oraz przez czynnik osobowy. Wydajność jest tym większa, im większy jest udział pracy uprzedmiotowionej w gotowym produkcie, przy zapewnieniu odpowiedniej ilości środków pracy i technicznym uzbrojeniu pracy.

W działalności każdej organizacji funkcjonującej w warunkach gospodarki rynkowej, szczególne znaczenie przypisuje się analizie kosztów pracy, ponieważ prawidłowe kształtowanie kosztów zatrudnienia umożliwia przedsiębiorstwu sprawne działanie, a tym samym utrwalanie swojej pozycji na rynku. Dlatego należy położyć szczególny nacisk na kształtowanie poziomu i struktury kosztów pracy w firmie, przy uwzględnieniu jej wyników finansowych.

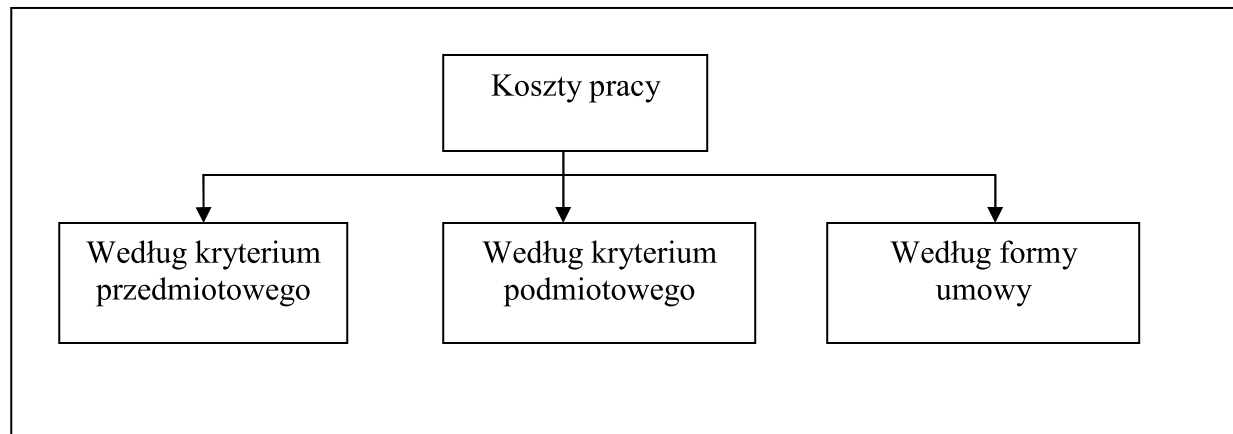
Kierownictwo przedsiębiorstwa powinno sterować kosztami pracy poprzez oddziaływanie na takie elementy jak: wynagrodzenia, premie, nagrody oraz pozapłacowe elementy motywacyjne, po to, aby dostosować ich poziom do sytuacji ekonomiczno – finansowej firmy. Odpowiednio dobrane metody motywacyjne powinny charakteryzować się indywidualnością i elastycznością w odniesieniu do zmieniających się warunków gospodarczych. Świadczenia przynoszące pracownikom dodatkowe korzyści takie jak np. udział w zyskach przedsiębiorstwa, poręczenia kredytów mieszkaniowych, pracownicze programy emerytalne, powinny być dopasowane do profilu działalności firmy, zatrudnienia, czyli dopasowane do poszczególnych pracowników, ale z drugiej strony muszą być bezpośrednio powiązane z efektami i jakością pracy.

Podejście takie pozwala z jednej strony zaspokoić konkretne potrzeby pracownika, z drugiej zaś pozwala na szczegółową i pełną kontrolę kosztów.

2.1.3 Struktura kosztów pracy

Koszty pracy w przedsiębiorstwie rozpatruje się w trzech przekrojach: przedmiotowym, podmiotowym, oraz według formy umowy²⁸.

Kryteria klasyfikacyjne kosztów pracy przedstawia rysunek nr 4.



Rys. 4 Kryteria klasyfikacyjne kosztów pracy

Źródło: S. Nahotko, Zarządzanie kosztami pracy w przedsiębiorstwie działającym w otoczeniu bezrobocia, Scientific Publishing Group, Gdańsk 2005, s. 54.

1. Struktura kosztów pracy według kryterium przedmiotowego obejmuje cztery grupy:

a) Płacowe koszty pracy, czyli koszty związane z wynagradzaniem pracowników.

Struktura wynagrodzeń składa się z następujących elementów:

- wynagrodzenie zasadnicze - podstawowy, konieczny i obligatoryjny składnik wynagrodzenia, którego wysokość uzależniona jest od osiągnięć i kompetencji. Często jest podstawą obliczania wysokości innych świadczeń i dodatków przysługujących pracownikowi;
- premie, nagrody wyróżnienia – przyznawane za wzorowe wypełnianie obowiązków, przejawianie inicjatywy w pracy, podnoszenie jej wydajności i jakości;
- prowizje – uzależnienie wynagrodzenia pracownika od osiągniętych wyników np. od osiągniętej wielkości sprzedaży, od zysku brutto, od sprzedaży ponad określoną wartość;
- przywileje – dodatkowe wynagrodzenie pracownika uzależnione od zajmowanego stanowiska np. samochód służbowy, telefon, składniki motywujące do efektywniejszej pracy np. członkostwo w prestiżowych klubach. Stanowią towarowy, materialny składnik wynagrodzenia, lub mają formę pozafinansową;

- szkolenia i inne formy wspomaganie rozwoju pracowników jako realizacja podstawowej zasady prawa pracy, którą jest ułatwianie pracownikom podnoszenia kwalifikacji zawodowych;

- dodatki i świadczenia obligatoryjne: dodatek za szkodliwe warunki pracy, dodatek za godziny nadliczbowe, za pracę w porze nocnej, dodatek za wykonywanie określonych funkcji, diety, wypłaty gwarancyjne za czas niewykonywania pracy, wypłata za czas zwolnienia z pracy, dodatkowe urlopy, świadczenia pozapłacowe (medyczne, emerytalne), świadczenia odszkodowawcze

b) Ubezpieczeniowe koszty pracy. Od 1 stycznia 1999 roku zmieniono w drodze ustawy funkcjonujący dotychczas system ubezpieczeń społecznych, zgodnie z którym pracodawca i pracownik partycypują w opłacaniu składek na ubezpieczenia społeczne, a zasadnicza zmiana w tym zakresie polega na wprowadzeniu następujących zasad finansowania składek: emerytalna i rentowa – po połowie przez pracownika i pracodawcę, chorobowa – w całości przez pracownika, wypadkowa – w całości przez pracodawcę. Wysokość składek wyrażona jest w formie stopy procentowej, jednakowej dla wszystkich ubezpieczonych, za wyjątkiem składki wypadkowej, która zależy od poziomu zagrożeń zawodowych i ich skutków w danej branży. Składkę na ubezpieczenie zdrowotne płaci pracownik, jednak częściowo jest ona pokrywana z zaliczki na podatek dochodowy od osób fizycznych.

c) Funduszowe koszty pracy, do których zalicza się:

- obowiązkowe składki na ubezpieczenia społeczne, Fundusz Pracy, Fundusz Gwarantowanych Świadczeń pracowniczych, Państwowy Fundusz Rehabilitacji Osób Niepełnosprawnych,

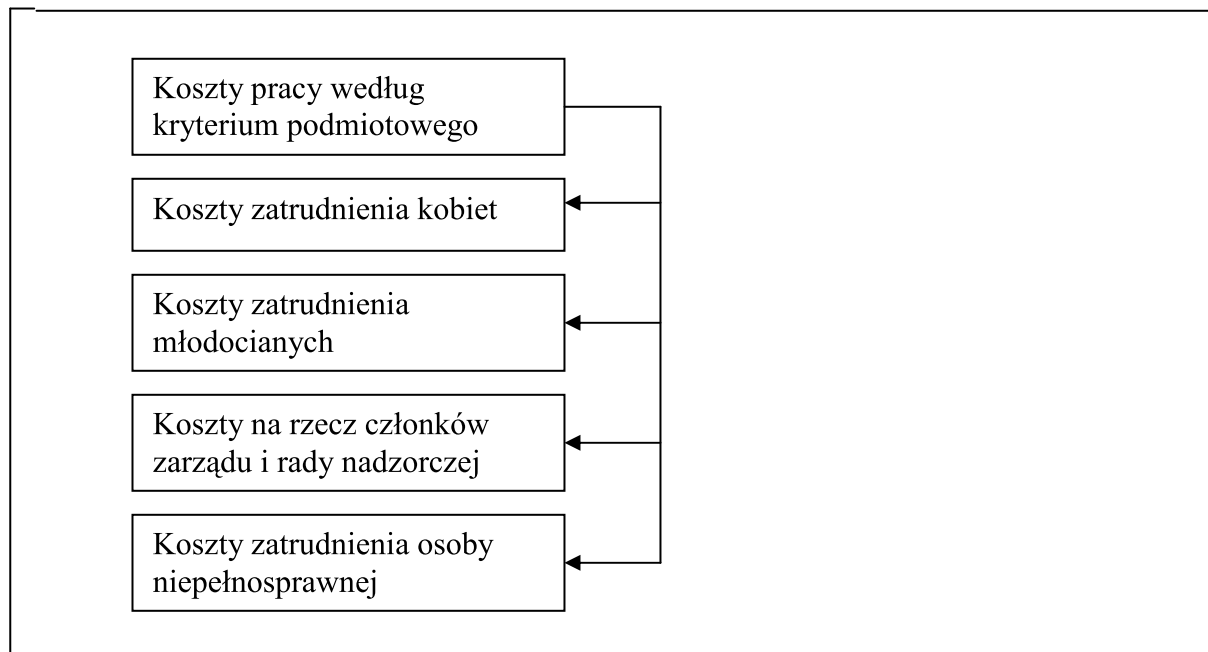
- odpisy na fundusze socjalne, np. zakładowy fundusz świadczeń socjalnych,

- okresowe badania lekarskie

- koszty BHP;

d) Uwikłane koszty pracy. Do kosztów tych zalicza się: koszty fluktuacji personelu, koszty rekrutacji, absencji i zwolnień lekarskich pracowników, koszty programów pomocy pracownikom, koszty administracji personalnej, ogólne koszty zarządzania zasobami ludzkimi.

2. Koszty pracy według kryterium podmiotowego przedstawia rysunek nr 5.



Rys. 5 Koszty pracy według kryterium podmiotowego

Źródło: S. Nahotko, Zarządzanie kosztami pracy w przedsiębiorstwie działającym w otoczeniu bezrobocia, Scientific Publishing Group, Gdańsk 2005, s. 75.

Koszty pracy według kryterium podmiotowego obejmują następujące elementy:

a) Koszty zatrudnienia kobiet – przewidziane w Kodeksie pracy specjalne uprawnienia dla kobiet i obowiązki dla pracodawców zatrudniających je, a w szczególności:

- koszty dodatku wyrównawczego dla kobiet w ciąży;
- koszty związane ze zwolnieniem kobiety w ciąży na zlecone przez lekarza badania lekarskie;
- koszty zwolnienia kobiety na karmienie dziecka;
- koszty zwolnienia od pracy – 2 dni w roku opieki nad dzieckiem do lat 14, z zachowaniem prawa do wynagrodzenia

b) Koszty zatrudnienia młodocianych do których zalicza się:

- koszty opieki i pomocy związane z przystosowaniem się do właściwego wykonywania pracy;
- koszty zwolnienia na naukę w szkole;
- koszty badań lekarskich.

c) Koszty na rzecz członków zarządu i rady nadzorczej – koszty wynagrodzenia i innych świadczeń wypłacane osobom wchodzącym w skład rad nadzorczych, komisji rewizyjnych i organów stanowiących osób prawnych.

d) Koszty zatrudnienia osób niepełnosprawnych do których zalicza się między innymi: koszty dodatkowych przerw w pracy, dodatkowych urlopów wypoczynkowych, zwolnień od pracy w celu uczestniczenia w zabiegach leczniczych i rehabilitacyjnych, wydzielenia i zorganizowania stanowiska pracy

3. Koszty pracy według formy umowy.

Polskie prawo dopuszcza następujące formy zatrudnienia:

a) Umowa o pracę - oznacza nawiązanie stosunku pracy między pracodawcą i pracobiorcą na podstawie przepisów kodeksu pracy. Umowy takie mogą być zawarte na czas nieokreślony, na czas określony, na czas wykonania określonej pracy, na okres próbny. Wynikiem zawarcia takiej umowy są szczególne obowiązki jakie prawo nakłada na pracodawców, dlatego z punktu widzenia pracodawcy są to umowy szczególnie kosztowne, zwłaszcza umowy na czas nieokreślony.

b) Umowy cywilnoprawne - nie przewidują podległości pracowniczej i regulowane są postanowieniami kodeksu cywilnego. Należą do nich: umowa – zlecenie (umowa starannego wykonania); umowa o dzieło (umowa rezultatu); umowa agencyjna (zobowiązanie, za wynagrodzeniem, do stałego pośrednictwa lub samodzielnego zawierania określonych umów na rzecz zleceniodawcy).

c) Kontrakty menedżerskie to umowy cywilnoprawne, na mocy których przyjmujący zlecenie (zarządca) zobowiązuje się za wynagrodzeniem do stałego wykonywania czynności zarządu przedsiębiorstwem zleceniodawcy (przedsiębiorcy) w jego imieniu i na jego rzecz²⁹. Odpowiedzialność menedżera z tytułu sprawowania zarządu opiera się na zasadzie winy – odpowiada za pełną szkodę którą spowodował niewykonaniem lub nienależytym wykonaniem swojego zobowiązania, zgodnie z art. 361 & 1 k.c.

d) Leasing pracowniczy

Poziom kosztów pracy w przedsiębiorstwie zależy od następujących czynników³⁰:

- ✓ wielkość przedsiębiorstwa,
- ✓ lokalizacja przedsiębiorstwa,
- ✓ przedmiot działalności,
- ✓ wydajność i organizacja pracy,



²⁹ niverse.pl (data odczytu 14.11.2008)
³⁰), Zarządzanie..., op. cit. s. 49.

- ✓ kwalifikacje pracowników,
- ✓ struktura i wielkość zatrudnienia,
- ✓ wynagrodzenie za pracę,
- ✓ absencja chorobowa,
- ✓ pozapłacowe koszty zatrudnienia,
- ✓ fluktuacja załogi.

Poziom kosztów w przedsiębiorstwie wynika z zastosowanej technologii produkcji, przyjętych procedur działania oraz zakresu obowiązków poszczególnych pracowników. Redukcja kosztów wymaga systemowej zmiany sposobu działania, na przykład zakupu nowych maszyn i urządzeń, czy przeprojektowania procedur w taki sposób, aby nie ograniczać możliwości generowania dochodów.

2.2 Funkcja dochodowa.

2.2.1 Czynniki determinujące poziom płac

Ogół czynników determinujących poziom płac dzieli się na trzy grupy:

1. kapitał ludzki,
2. warunki na rynku pracy,
3. pozostałe czynniki.

O kapitale ludzkim informuje np. poziom wykształcenia, staż pracy, bądź ocena stanu zdrowia zatrudnionego pracownika.

Warunki na rynku pracy mogą być opisane przez zmienne charakteryzujące np. popyt na pracowników o określonych kwalifikacjach, bądź poziom bezrobocia.

Do pozostałych czynników segregacji płacowej należy m. in. płeć, stan cywilny, a także miejsce zatrudnienia.

Istnieją zależności między poziomem płac a różnorodnymi zmiennymi demograficznymi i społeczno – ekonomicznymi. Część tych zmiennych może odnosić się do samych pracowników, zawierając informacje na temat zasobów kapitału ludzkiego zatrudnionych pracowników, ich cech osobowościowych, bądź dyspozycyjności. Można tu wymienić: płeć, cywilny, wykształcenie, zawód, staż pracy oraz zajmowane stanowisko pracy.

Druga grupa charakteryzuje warunki otaczające zatrudnionych. Są one w znacznej mierze niezależne od pracowników, chociaż o pojawieniu się niektórych decydują sami pracownicy, jak np. o obecności związków zawodowych. Do zmiennych determinujących poziom płac można zaliczyć również miejsce zatrudnienia. Chodzi tutaj o sektor gospodarki narodowej, formę własności, wielkość miasta w którym jest położony zakład pracy, region kraju. Determinanty, które mają wpływ na wynagrodzenia to również³¹:

- ✓ sytuacja finansowa firmy,
- ✓ układ zbiorowy pracy,
- ✓ polityka wynagrodzeń firmy,
- ✓ rynek zewnętrzny - ile płaci konkurencja, jakie są płace w regionie, a jakie w branży,
- ✓ czy chcemy być liderem płacowym na rynku, czy też nie. W tym celu należy prowadzić stały monitoring płac na rynku. Jeżeli nie chcemy być liderem to musimy sobie odpowiedzieć na pytanie: jak różnicować płace, na ile odstawać w płacach od liderów rynkowych,
- ✓ rynek pracy - możliwość zdobycia ewentualnych kandydatów do pracy w danym rejonie, lub uruchomienie inwestycji w innym rejonie, gdzie za taką samą pracę będzie można zapłacić mniej, utrzymanie konkurencyjności, reputacji,
- ✓ ile można zapłacić powyżej obowiązującej płacy minimalnej i czy rynek to zaakceptuje,
- ✓ wielkość kosztów pracy - porównanie kosztów z produktywnością pracy. Wynagrodzenie musi być adekwatne do produktywności,
- ✓ nie naruszanie ustaleń prawnych dot. np. godzin nadliczbowych,
- ✓ nie doprowadzać do pogorszenia obecnej sytuacji w zakresie wynagrodzeń,
- ✓ spojrzenie na wynagrodzenia z punktu widzenia systemu gospodarczego – możliwe zagrożenia.

Nie wszystkie w/w determinanty występują w każdym przedsiębiorstwie. Różna jest też ich waga i znaczenie w kolejnych latach działalności, o czym należy pamiętać przy projektowaniu systemu wynagradzania w przedsiębiorstwie.

2.2.2 Oczekiwania pracowników wobec wynagrodzeń

W zarządzaniu ludźmi warto sięgnąć po marketingowe metody, pamiętając o zasadzie, że łatwiej i taniej jest utrzymać zdobytych już klientów, niż walczyć o nowych³². Firmy muszą się przyzwyczaić do konkurencji nie tylko na rynku produktów i usług, ale i na rynku pracy. Pracownik stał się klientem, który wymaga marketingowego podejścia i podobnie jak w przypadku klientów należy wziąć pod uwagę potrzeby i oczekiwania pracowników, dopasowując do nich system wynagrodzeń. Tak samo jak dopasowuje się produkt czy usługę do potrzeb rynku. Warto skoncentrować się na kluczowych grupach pracowników, których odejście mogłoby się odbić na wynikach firmy. Jak wynika z danych Deloitte, koszty związane z wymianą ludzi, czyli odejściem jednego pracownika i pozyskaniem oraz wdrożeniem do pracy jego następcy, sięgają 150-250 % rocznej płacy na danym stanowisku. Firmy najczęściej próbują zatrzymać odchodzących pracowników podwyżkami płac. Jednak to nie wysokość płac jest obecnie głównym powodem chęci zmiany zatrudnienia, lecz takie aspekty jak: relacje z bezpośrednim przełożonym, niezgodny z potrzebami pracownika czas pracy, brak wsparcia i możliwości rozwoju. Kwestia płacy, choć istotna, ma mniejsze znaczenie niż się powszechnie sądzi; odejście z pracy często nie jest racjonalną decyzją, a emocjonalną reakcją na rosnące niezadowolenie i frustracje pracownika. Najbardziej skutecznym, pojedynczym działaniem ograniczającym rotację pracowników, jest poprawa relacji między kierownikami a ich podwładnymi – zmiana metod zarządzania i podejścia do ludzi. Chcąc utrzymać pracowników, zwłaszcza młodych i ambitnych, trzeba zadbać o jakość przywództwa nie tylko w zarządzie firmy, ale i na niższych szczeblach zarządzania.

Dla większości pracowników wynagrodzenie stanowi podstawowy lub wręcz jedyny rodzaj uzyskiwanych dochodów, które decydują o możliwościach nabywania pożądanego dóbr służących do zaspakajania różnych potrzeb³³. Ten aspekt pracy ma podstawowe znaczenie, z niego bowiem wypływają inne funkcje. Możliwość i realność zwiększenia dochodów własnych uruchamia mechanizm bodźcowy, pracownik odczuwający określone potrzeby i mający możliwość zwiększenia tych dochodów zaktywizuje się, by lepiej pracować. Funkcja dochodowa ma duże znaczenie z punktu widzenia pracodawcy. Jeżeli nie jest on w stanie zapewnić w miarę wysokich płac w porównaniu do lokalnego rynku pracy czy średniego wynagrodzenia w gospodarce, może stracić najbardziej kompetentnych pracowników, których zechcą odejść ze względu na wyższe oferty płacowe z rynku pracy.



³²ak, Zadbać o dobre relacje kierownika z podwładnymi, „Rzeczpospolita” 2008, nr. 67.
³³ – teoria ekonomiczna, www.rynekpracy.edu.pl (data odczytu 23.07.2008)

Dlatego, efektywne wydatkowanie środków daje gwarancję uzyskania wysokich rezultatów przy określonym koszcie, co z kolei stanowi podstawę zwiększenia płac i wzrostu wynagrodzeń pracowników

Sytuacja na rynku pracy powoduje, że gdy pracodawcy uda się zdobyć wartościowego pracownika, pojawia się nowy problem – jak go zatrzymać na dłużej i sprawić, by nie kusily go kolejne atrakcyjne propozycje³⁴. Polskie przedsiębiorstwa coraz częściej zapewniają swoim pracownikom dodatkowe świadczenia w postaci bezpłatnej opieki zdrowotnej, pakietu ubezpieczeń i innych profitów. Firmy oferują swoim pracownikom różnorodny program świadczeń pozapłacowych takich jak np. szkolenia, bony towarowe, ubezpieczenia. kompleksowa opieka medyczna i stomatologiczna w prywatnej firmie medycznej, która może być również rozszerzona na członków rodziny, ubezpieczenie na życie dla pracowników, dofinansowanie posiłków w firmowej stołówce lub dofinansowanie do wakacji czy kolonii dla dzieci pracowników. Telefon komórkowy i laptop nie są już traktowane jako profity³⁵. Polscy pracodawcy nie do końca biorą pod uwagę oczekiwania pracowników co do dodatkowych świadczeń³⁶. Pracownicy najbardziej cenią sobie dofinansowanie, albo finansowanie szkoleń. Na drugim miejscu znajdują się pakiety medyczne, natomiast za najmniej atrakcyjne z pozapłacowych świadczeń uznaje się telefon komórkowy i dofinansowanie posiłków. Przedsiębiorcy zmuszeni są do podwyższania pensji i konstruowania coraz bardziej wyrafinowanych systemów wynagradzania. Według najnowszych danych wzrost płac w 2007 roku sięgał 10%.

Wynagrodzenia pracowników powinny być oparte na rzetelnej analizie stanowisk pracy. Powinny być w takiej relacji do rynku by, przyciągać pracowników z zewnątrz i przytrzymać odchodzących. Istotny jest zarówno poziom płac jak i ich struktura w firmie. Zgodnie z nauką psychologii płaca nie jest zasadniczym czynnikiem motywacyjnym w pracy. Należy ją ustawić na poziomie gwarantującym godziwe życie. Dla ludzi istotniejszy jest rozwój osobowości, który praca powinna ułatwiać.

³⁴ Dodatkowe świadczenia, www.praca.egospodarka.pl (data odczytu 30.06.2008)

³⁵ Wynagrodzenia, www.prawo.money.pl/ (data odczytu 18.06.2008)
³⁶ Jak, Wyszkolić i zadbać o zdrowie pracowników, „Rzeczpospolita” 2008, nr. 78.

2.2.3 Wpływ sytuacji na rynku pracy na poziom dochodów pracowniczych

Informacje o poziomie płac oferowanych na rynku są niezbędne do optymalizacji polityki wynagrodzeń³⁷. Kwestia optymalizowania wynagrodzeń nabiera szczególnego znaczenia w warunkach dynamicznego wzrostu płac i nasilającego się deficytu specjalistów. Koszty pracy determinuje poziom wynagrodzeń oraz uzależnionych od nich obciążeń fiskalnych i pozafiskalnych. Informacje na temat wielkości i struktury wynagrodzeń inwestorzy mogą znaleźć w raportach płacowych przygotowywanych przez firmy doradcze. Firma rozpoczynająca działalność w danym regionie nie posiada rozeznania w poziomie oferowanych tam płac - skutkiem może być zaoferowanie wynagrodzenia na zbyt niskim poziomie, co implikuje problemy z rekrutacją i niską motywacją do pracy nowych pracowników. Może też wystąpić sytuacja odwrotna - firma zaoferuje wynagrodzenia przekraczające poziom optymalny, mimo że biorąc pod uwagę sytuację na rynku wynagrodzeń mogłaby płacić mniej i osiągnąć znaczne oszczędności w tym zakresie.

Zauważa się również występowanie regionalnego zróżnicowania w poziomie dochodu oraz zróżnicowanie aktywności ekonomicznej, która z jednej strony związana jest z charakterystyką podaży, z drugiej zaś z lokalnym i globalnym popytem na pracę, który wpływa na wysokość realnej płacy i zatrudnienia, te zaś mogą oddziaływać na postawę ludności. Racjonalne zachowaniu podmiotów gospodarczych dążących do maksymalizacji zysku powinno polegać na lokowaniu kapitału w miejscu oferującym najniższe koszty, podczas gdy siła robocza powinna dążyć do optymalizacji swoich zarobków podejmując pracę w regionie oferującym najlepsze możliwości wynagrodzenia i tym samym najwyższy poziom życia.

Firmy, w zależności od charakteru produkcji mają lepszy dostęp do większego rynku zbytu lub tańszych półproduktów. Z kolei pracownicy w sytuacji zwiększonego popytu na siłę roboczą mogą wynegocjować wyższe realne wynagrodzenia.

Lokalna koniunktura gospodarcza powinna mieć bezpośredni wpływ na sytuację na miejscowym rynku pracy. Ta z kolei powinna znaleźć swoje odbicie w statystykach pokazujących aktywność ekonomiczną ludności. W świetle przewidywań teoretycznych należałoby się zatem spodziewać, że regiony lepiej rozwinięte będą charakteryzować się wyższym poziomem przeciętnych płac. Co więcej, w regionach tych, niższy niż gdzie indziej powinien być odsetek bezrobotnych i biernych zawodowo, zdecydowanie wyższy zaś udział pracujących. Należałoby się spodziewać znacznie większego udziału osób zatrudnionych w

owanie wynagrodzeń, www.cfo.cxo.pl/ (data odczytu 24.07.2008)

sektorze prywatnym – sektor publiczny odgrywa tutaj zwykle funkcję redystrybucyjną i pozwala na zwiększenie przeciętnego poziomu zatrudnienia w regionach słabiej rozwiniętych gospodarczo. Regiony o większym rynku zbytu przyciągają większą liczbę inwestycji. Dzieje się tak ze względu na powiązania popytowo-podażowe występujące pomiędzy firmami, które jednym zapewniają rynek zbytu zaś innym umożliwiają obniżenie kosztów produkcji. Wyższy popyt na pracowników zmusza przedsiębiorstwa do oferowania wyższych wynagrodzeń. Efekt indeksu cen sprawia natomiast, że regiony o większym sektorze przetwórczym mają niższy indeks cen (ze względu na brak kosztów transportu). Powoduje to dodatkowy wzrost realnych wynagrodzeń w regionach.

Rynek pracy charakteryzuje aktualnie dokonująca się największa w historii migracja obywateli polskich poza granice kraju³⁸. Ubywa ludzi młodych i znacznie przybliży się widmo katastrofy demograficznej w Polsce. Osłabiony został nasz system ubezpieczeń społecznych oparty na zasadzie solidarności międzypokoleniowej. Wśród wyjeżdżających za granicę większość stanowią osoby wykształcone, kreatywne, ambitne i młode. Ubywa nam wysokiej klasy specjalistów. Już obecnie daje się odczuć niedobór fachowców wielu ważnych profesji. Główną przyczyną emigracji jest ogromna różnica wysokości zarobków w Polsce i krajach Zachodu. Praca tam daje lepsze warunki budowy bytu materialnego, nawet po uwzględnieniu znacznie wyższych kosztów utrzymania. Jedynie poprzez prowadzenie dobrej polityki gospodarczej możliwe byłoby zmniejszenie dystansu dzielącego nas od Zachodu. Niezbędne jest więc zwiększenie nakładów inwestycyjnych na modernizację gospodarki. Znacznie więcej, niż inne kraje zachodnie, a nawet nasi sąsiedzi wydajemy na świadczenia społeczne. Błędna polityka społeczna nastawiona na bezpodstawne rozdawnictwo, tolerowanie procederu wyłudzenia rent, nadawanie przywilejów różnym grupom zawodowym czy obniżanie wieku emerytalnego na koszt uczciwie pracujących powoduje zmniejszenie środków na nakłady inwestycyjne, które generują nowe miejsca pracy. Efektem tego jest najniższy w Europie wskaźnik aktywności zawodowej.

Emigracja zarobkowa nie jest jednak jedyną przyczyną problemów ze znalezieniem rąk do pracy w Polsce³⁹. Zjawisko to należy tłumaczyć także brakiem absolwentów odpowiednich kierunków kształcenia. Oferta edukacyjno-szkoleniowa nie jest odpowiednio dostosowana do wymogów rynku pracy - zbyt mało uwagi poświęca się nauce języków obcych i znajomości obsługi komputera. Poza tym, młodzi ludzie coraz rzadziej decydują się na studiowanie

³⁸ Czy Polskę stać na eksport pracowników Let's go West, www.erachunkowosc.pl (data odczytu 24.07.2008)

na wagę złota, www.erachunkowosc.pl (data odczytu 24.07.2008)

kierunków technicznych, a bardzo dużą popularnością cieszą się nadal kierunki humanistyczne : dziennikarstwo, psychologia, politologia, socjologia.

Na rynku pracy obserwuje się jednak, że bezrobocie w Polsce systematycznie spada, zarówno w ujęciu rocznym, jak i miesięcznym - spada wskaźnik bezrobocia, rośnie wskaźnik zatrudnienia⁴⁰.

W ostatnich dwóch latach w Polsce powstało przeszło 1,2 mln nowych miejsc pracy, głównie w usługach i przemyśle, i to niemal wyłącznie w sektorze prywatnym. Eksperci podkreślają, że tak gwałtowny wzrost w zatrudnieniu wynika przede wszystkim z wysokiego wzrostu gospodarczego, dobrej koniunktury światowej oraz umiejętności przedsiębiorstw w dopasowaniu się do wymagań rynkowych.

Jednocześnie, spadające bezrobocie i silna gospodarka oznaczają szybki wzrost średniego wynagrodzenia w Polsce. W sierpniu tego roku wzrosło ono o 10,5% względem ubiegłego roku oraz o niemal jedną piątą od momentu wejścia Polski do Unii Europejskiej.

W latach 2007-13 ze strukturalnych i regionalnych funduszy unijnych wyasygnowana zostanie kwota 63 mld Euro, która w postaci inwestycji, zdecydowanie odmieni oblicze Polski. Pieniądze te stanowiąc będą dodatkowy zastrzyk dla polskiej gospodarki i spowodują, że polscy przedsiębiorcy i inwestorzy zagraniczni działający w ramach projektów finansowanych z funduszy unijnych oferować będą coraz więcej miejsc pracy dla wykwalifikowanych i doświadczonych pracowników. Pozyskanie tych pracowników może stać się ogromnym problemem w sytuacji gdy nasz rynek pracy z rynku pracodawcy stał się rynkiem pracownika.

2.2.4 Partycypacja finansowa w dochodach firmy

Partycypacja finansowa oznacza udział pracowników w dochodach przedsiębiorstwa. Główne przesłanki przemawiające za wprowadzeniem partycypacji finansowej to dążenie do⁴¹:

- ✓ oszczędzania środków przeznaczonych na fundusz płac,
- ✓ stworzenia nowych źródeł finansowania inwestycji przedsiębiorstwa,
- ✓ motywowania pracowników do większej efektywności pracy,

⁴⁰ Bezrobocie w Polsce, www.wracajdopolski.pl (data odczytu 24.07.2008)

wiecz, Systemy ..., op. cit., s.111.

- ✓ łagodzenia sprzeczności między kapitałem i pracą.

Istotą udziału pracowników w zyskach firmy jest to, że korzystają oni z rozwoju i wydajności przedsiębiorstwa. Jeżeli przedsiębiorstwo dobrze prosperuje – zarobki są wyższe, zatrudnienie jest pewniejsze, lepsze są warunki pracy. Zyski mogą być również przekazywane pracownikom w formie akcji, co oznacza współudział w majątku przedsiębiorstwa.

Podstawowe formy partycypacji finansowej:

1. Premie powiązane z zyskiem przedsiębiorstwa – to system pobudzający do podwyższania efektów zespołowych, większej wydajności pracy, albo obniżania kosztów i poprawy rentowności.
2. Partycypacja finansowa – udział pracowników w wynikach finansowych. Jest to system wynagrodzenia elastycznego, nastawionego na długoterminową motywację. Może przybierać różne formy – bezpośredni podział zysku między właścicieli kapitału i tych, którzy wnoszą pracę. Podstawą premiowania jest efekt pracy zespołu, wypłat dokonuje się zazwyczaj wszystkim pracownikom. Zyski przedsiębiorstwa mogą być wypłacane według różnych zasad, np. miesięczna wypłata premii; pewien procent zysku jest włączony do funduszu przedsiębiorstwa i przeznaczony na podwyższenie płac podstawowych; premie są zamrażane na specjalnych rachunkach długoterminowych.

Inną formą udziału w zyskach są akcje lub inne tytuły własności przeznaczone dla pracowników. Podstawą ich uzyskania są różne miary wydajności przedsiębiorstwa, które w zamian za efekty pracy przekazują pracownikom część własnych akcji. Akcje te zwykle są zamrażane na pewne okresy w funduszach inwestycyjnych przedsiębiorstwa i przetrzymywane na wspólnym rachunku. Pracownicy uzyskują w zamian zróżnicowany udział w zysku przedsiębiorstwa, zależny od wzrostu lub spadku wartości akcji w danym okresie.

3. Akcjonariat pracowniczy – to forma zainteresowania w wynikach przedsiębiorstwa w postaci udziału we własności. Pracownik może otrzymać dywidendę, uzyskać wzrost wartości akcji kapitałowej, lub kombinację obydwu korzyści. Forma ta jest ściśle powiązana z rentownością przedsiębiorstwa. Akcjonariat pracowniczy występuje jako akcjonariat indywidualny lub zespołowy. W obydwu przypadkach część akcji spółki rezerwowana jest dla pracowników i oferowana im na korzystniejszych warunkach od sprzedaży ogólnodostępnej. Pracownicy mogą również korzystać z zasad opcji i subskrypcji akcji ich przedsiębiorstwa na korzystnych warunkach finansowych.

Inicjatywę w dziedzinie stosowania zasad udziału w zyskach wykazują zarówno zarządy spółek akcyjnych, kierownictwo przedsiębiorstw, władze państwowe, jak również związki zawodowe.

Kierownictwo przedsiębiorstwa powinno sterować kosztami pracy poprzez oddziaływanie na takie elementy jak: wynagrodzenia, premie, nagrody oraz pozapłacowe elementy motywacyjne, po to, aby dostosować ich poziom do sytuacji ekonomiczno – finansowej firmy. Odpowiednio dobrane metody motywacyjne powinny charakteryzować się indywidualnością i elastycznością w odniesieniu do zmieniających się warunków gospodarczych. Świadczenia przynoszące pracownikom dodatkowe korzyści takie jak np. udział w zyskach przedsiębiorstwa, poręczenia kredytów mieszkaniowych, pracownicze programy emerytalne, powinny być dopasowane do profilu działalności firmy, zatrudnienia, czyli dopasowane do poszczególnych pracowników, ale z drugiej strony muszą być bezpośrednio powiązane z efektami i jakością pracy. Motywacja do pracy, tworzenie zachęt dla pracowników do coraz wydajniejszej i bardziej efektywnej pracy oraz do współdziałania z kierownictwem firmy, dopuszczanie pracowników do udziału w zyskach firmy stanowi nową koncepcję w zarządzaniu firmą i traktuje pracowników jako czynnik produkcji mogący zespołowym wysiłkiem przyspieszyć rozwój przedsiębiorstwa. Formy udziału w zysku firmy lub w kapitale to przykładowo: premie zależne od zysku (profit – related pay); udział w zyskach (profit – sharing) ; udział w zyskach oparty na obligacjach (bond – based profit sharing); gotówkowe udziały w zyskach (cash – based profit sharing); lub też akcjonariat pracowniczy, którego najczęstszymi przykładami są: pracownicze udziały własnościowe (employee share ownership); prawo do nabycia akcji (stock option); wykup firmy przez pracowników (employee buy – outs)

W warunkach narastającej konkurencji, globalizacji gospodarki i coraz większym udziale kosztów pracy w łącznym koszcie produkcji, odpowiednio skonstruowane, nowe, elastyczne systemy wynagradzania pracowników pozwalają z jednej strony zaspokoić konkretne potrzeby pracownika, z drugiej zaś pozwalają na szczegółową i pełną kontrolę kosztów, a tym samym na wzrost efektywności i wyników ekonomicznych przedsiębiorstwa.

Coraz więcej przedsiębiorstw tworzy systemy wynagrodzeń oparte na koncepcji ekonomicznej wartości dodanej, ponieważ systemy te skutecznie motywują pracowników wiążąc ich finansowe cele z celami akcjonariuszy. W szczególności dotyczy to najwyższego szczebla zarządzania – kadry menedżerskiej

Miernikiem, który można wykorzystać jako podstawę wynagradzania menedżerów za wartość wykreowaną dla akcjonariuszy może być⁴²:

1. Nadwyżkowy dochód z akcji,
2. Zysk rezydualny skonfrontowany z jego wysokością oczekiwaną przez rynek.

Programy motywacyjno – płacowe skonstruowane wokół tych dwu mierników to:

1. Przydział akcji i opcji zakupu akcji,
2. Premiowanie bazujące na zysku rezydualnym.

W obu przypadkach skonfigurowane tak, aby wynagradzać za kreację wartości dla akcjonariuszy.

2.3 Funkcja motywacyjna.

2.3.1 Rozwój teorii motywacji

Motywacja to zestaw sił, które sprawiają, że ludzie zachowują się w pewien określony sposób. Motywowanie jest ważnym zadaniem dla menedżerów, ponieważ motywacja, obok indywidualnych możliwości i uzdolnień oraz czynników po stronie otoczenia, decyduje o indywidualnych osiągnięciach pracownika. Podejście do motywowania ewaluowało od spojrzenia tradycyjnego poprzez podejście od strony stosunków międzyludzkich do podejścia od strony zasobów ludzkich⁴³.

W podejściu tradycyjnym zakładano stosowanie bodźcowego systemu płac. Zakładano również, że dochód pieniężny jest dla pracowników ważniejszy od charakteru samej pracy i dlatego oczekiwano, że ludzie będą gotowi wykonywać każdą pracę pod warunkiem, iż będą odpowiednio opłacani. Wprawdzie rola pieniądza jako czynnika motywacyjnego nie podlegała dyskusji, jednak zwolennicy podejścia tradycyjnego ujmowali rolę wynagrodzenia pieniężnego bardzo wąsko i nie dostrzegali innych czynników motywacyjnych.

Podejście od strony stosunków międzyludzkich (stosunków współdziałania) polegało na tym, że jego zwolennicy kładli nacisk na rolę procesów społecznych w środowisku pracy.

Podstawowe założenie to teza, że pracownik odczuwa potrzebę by być użytecznym i ważnym, że ma silne potrzeby społeczne i że potrzeby te są ważniejsze dla motywacji niż pieniądze. Złudzenie współuczestnictwa i ważności miało zaspokoić podstawowe potrzeby społeczne robotników i w rezultacie stworzyć silniejszą motywację do dobrej pracy. W rezultacie, zezwalano by grupa robocza miała wrażenie, że uczestniczy w podejmowaniu decyzji których kształt został już wcześniej ustalony przez menedżerów. Symboliczne formy współuczestnictwa miały za zadanie wzmożenie motywacji wśród załogi, choć w istocie ich udział był iluzoryczny.

Podejście od strony zarządzania zasobami ludzkimi zakłada, że sam udział ma wartość zarówno dla pracowników, jak i dla organizacji. Podejście to oznacza, że pracownicy mają potrzebę uczestnictwa i są zdolni do prawdziwego a nie tylko pozornego udziału. W podejściu tym, zadaniem kierownictwa jest zachęcanie do współuczestnictwa i tworzenie środowiska pracy, które pozwala w pełni wykorzystać dostępne zasoby ludzkie. Właśnie ta filozofia stała się wytyczną dla współczesnego myślenia na temat motywowania pracowników. We współczesnych firmach zespoły robocze rozwiązują rozmaite problemy i wnoszą merytoryczny wkład do funkcjonowania organizacji.

Podejście do motywowania od strony treści próbuje odpowiedzieć na pytanie jakie czynniki motywują ludzi do pracy. Istnieją w tym względzie dwa poglądy. Pierwszy utrzymuje, że motywować można wyższą płacą, krótszym czasem pracy, lepszymi warunkami pracy. Drugi sugeruje, że motywację można wzmocnić zapewniając pracownikom szerszą autonomię i większą odpowiedzialność.

Dwoma szeroko znanymi podejściami do motywowania od strony treści są: teoria hierarchii potrzeb i teoria dwuczynnikowa.

Hierarchia potrzeb Masłowa pokazuje uszeregowanie potrzeb według hierarchii ważności. Teoria ta sugeruje, że ludzie muszą zaspokajać pięć kolejnych grup potrzeb: fizjologicznych, bezpieczeństwa, przynależności, szacunku i samorealizacji⁴⁴.

U samego dołu hierarchii umiejscowione są potrzeby fizjologiczne – np. powietrza, żywności – podstawowe sprawy przetrwania i biologicznego funkcjonowania, zaspokajane w organizacji poprzez odpowiednie płace i samo środowisko pracy.

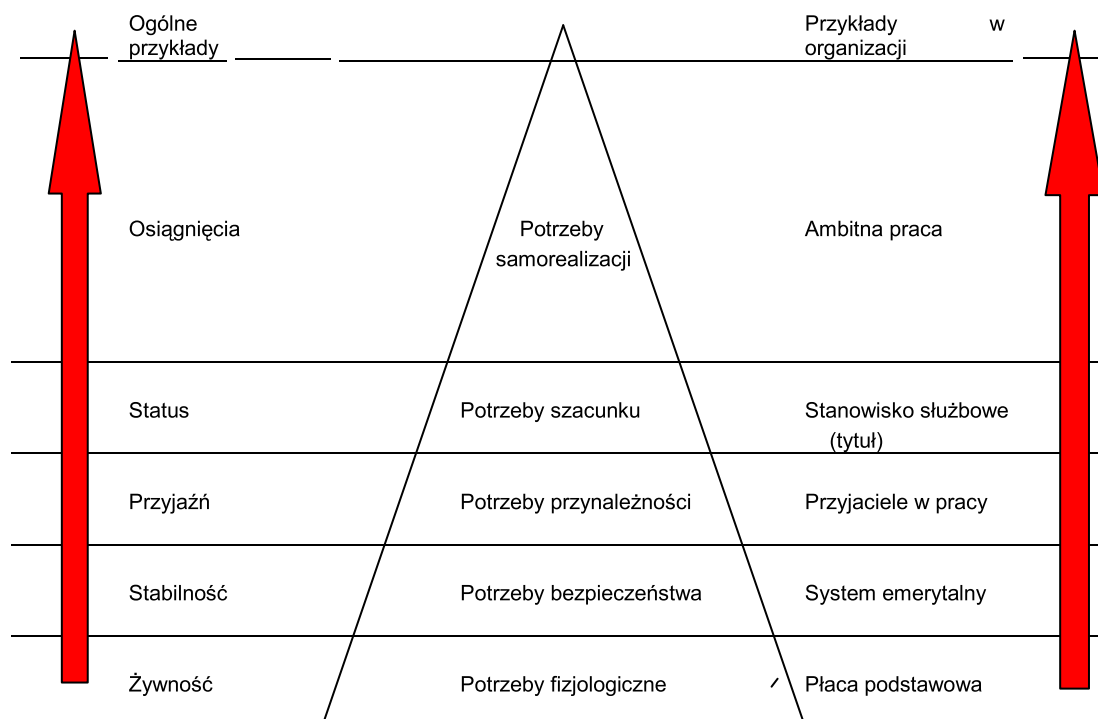
Następne w kolejności są potrzeby stabilnego środowiska psychicznego i emocjonalnego – potrzeby bezpieczeństwa- np. zapewnienie dachu nad głową, odzienia, życia wolnego od trosk materialnych, pracy na zabezpieczonym przed zwolnieniem stanowisku. Potrzeby te

mogą być zaspokojone przykładowo poprzez ciągłość zatrudnienia, odpowiedni program świadczeń ubezpieczeniowych.

Potrzeby przynależności odnoszą się do procesów społecznych. Obejmują one potrzebę miłości i przywiązania oraz akceptacji ze strony kolegów. Dla większości ludzi potrzebę tę zaspokajają rodzina, stosunki towarzyskie poza pracą, oraz przyjaźnie w pracy, poczucie przynależności do zespołu.

Potrzeby szacunku obejmują dwa różne zespoły potrzeb: potrzebę pozytywnego obrazu we własnych oczach, szacunku dla samego siebie, oraz potrzebę uznania i szacunku w oczach innych. Wyrazem zaspokojenia tych potrzeb w organizacji mogą być np. tytuły służbowe, nagrody, zlecenie pracownikom ambitnych i ciekawych zadań, po to, by miał on poczucie sukcesu.

Na samym szczycie hierarchii są potrzeby samorealizacji, które obejmują realizację możliwości osiągnięcia przez pracownika ciągłego wzrostu i indywidualnego rozwoju. Pracownik musi zaspokajać te potrzeby we własnym zakresie, chociaż organizacja może pomóc pracownika poprzez umożliwienie uczestniczenia w podejmowaniu decyzji, czy zdobywaniu nowych umiejętności.



Rys. 6 Hierarchia potrzeb Masłowa

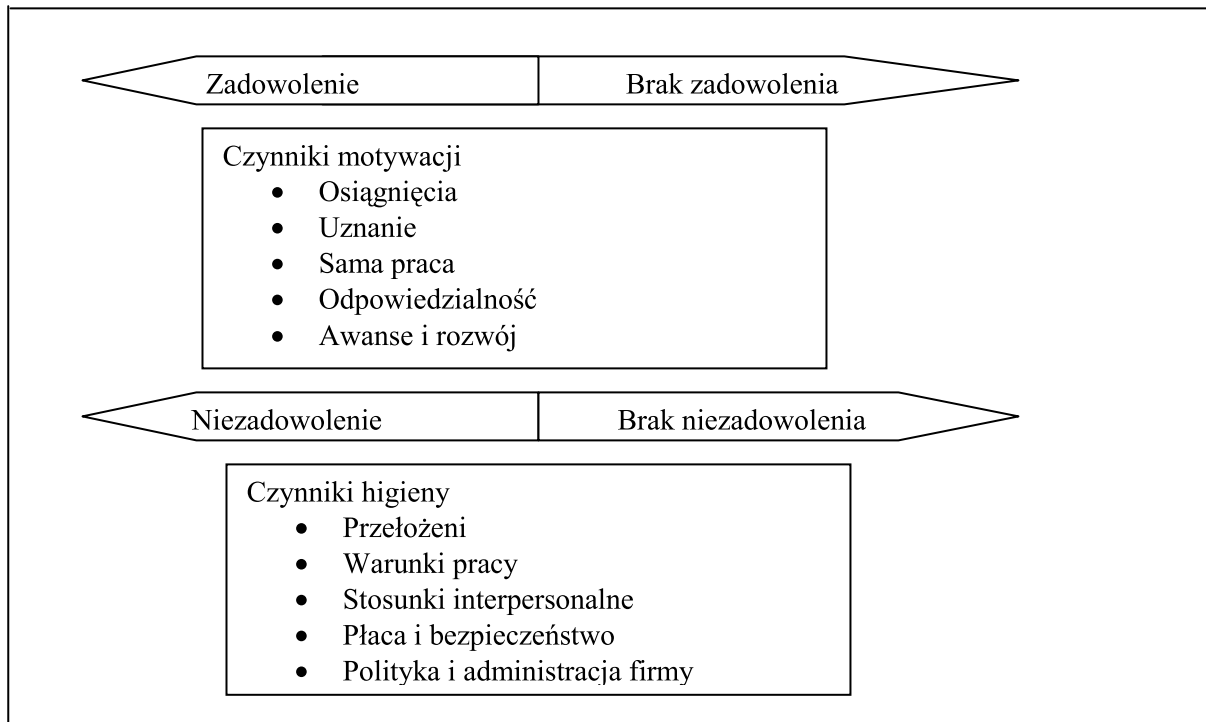
Maslow A Theory of Human Motivation, „Psychological Review”, 1943, t. 50, s. 370-396, cyt. za 1, Podstawy zarządzania organizacjami, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002, s.461.

Hierarchia potrzeb Masłowa sugeruje, że potrzeby ludzkie można sklasyfikować w pięciu kategoriach i że kategorie te można uszeregować według hierarchii ważności. Menedżer powinien zrozumieć, że pracownik może nie czuć się usatysfakcjonowany samą tylko płacą, czy świadczeniami; może on odczuwać potrzebę ambitnych możliwości w pracy, które pozwoliłyby mu doświadczyć rozwoju i zadowolenia⁴⁵.

Odmianą hierarchię potrzeb zaproponował Clayton Alderfer w swojej teorii motywacji ERG. Litery E, R, G, oznaczają egzystencję (existence), związek, czyli kontakty społeczne

(relatedness), i wzrost albo rozwój (growth). Teoria ERG sugeruje, że ludzkie działanie może być wywołane jednocześnie przez kilka kategorii potrzeb. Przykładowo, ludzie mogą być jednocześnie motywowani pragnieniem pieniędzy (egzystencji), przyjaźni (związku), i możliwości nabycia nowych umiejętności (wzrostu). Teoria ta obejmuje również element frustracji i regresji. Sugeruje, że jeżeli dana potrzeba nie zostanie zaspokojona, jednostka będzie odczuwała frustrację, zejdzie na niższy poziom i zacznie ponownie szukać sposobów zaspokojenia potrzeb niższego rzędu.

Teoria dwuczynnikowa Herzberga to kolejna teoria motywacji, sugerująca, że zadowolenie i niezadowolenie ludzi z pracy kształtują się pod wpływem dwóch niezależnych zestawów czynników – czynników motywacji i czynników higieny psychicznej. Proces motywowania pracowników składa się tutaj z dwóch etapów. W pierwszym, należy dopilnować właściwych czynników higieny psychicznej, czyli zapewnić pracownikom odpowiednią płacę i bezpieczeństwo, bezpieczne warunki pracy oraz możliwy do przyjęcia nadzór techniczny. Zapewniając na odpowiednim poziomie czynniki higieny, nie pobudza się motywacji, jedynie sprawia, że pracownicy nie czują się niezadowoleni. Drugi etap polega na daniu pracownikom okazji do odczucia takich czynników motywacyjnych jak wola osiągnąć i uznanie. Wynikiem takiego podejścia będzie wyższy poziom zadowolenia i motywacji.



Rys.7 Dwuczynnikowa teoria motywacji

Źródło: R. W. Griffin, Podstawy zarządzania organizacjami, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002, s.465.

Teoria dwuczynnikowa sugeruje istnienie dwóch różnych wymiarów zadowolenia z pracy. Motywowanie pracowników z wykorzystaniem jedynie czynników higieny psychicznej takich jak płaca i dobre warunki pracy nie daje sukcesu. Aby odpowiednio zmotywować pracowników i wytworzyć wyższy poziom zadowolenia należy zaoferować pracownikom takie czynniki jak odpowiedzialność oraz możliwość awansu (czynniki motywacji).

2.3.2 Istota i rodzaje motywacji

Istotą motywacji jest mechanizm oddziaływania na pracownika w taki sposób, aby osiągał znaczące rezultaty w pracy, a przez to powodował rozwój firmy.

Kształtowanie motywacji uznawane jest za jedną z głównych funkcji kierowania, a nawet jedną z bardzo ważnych technik zarządzania. Odpowiednie motywowanie pracowników można uzyskać poprzez zastosowanie takich czynników jak: inspirowanie, pobudzanie, zachęcanie, a nawet wymuszanie, stworzenie warunków do wydajnej pracy.

Motywacja odnosi się do przeżyć psychicznych człowieka, od których zależy możliwość i kierunek ludzkiej aktywności⁴⁶. Motywacja jest to mechanizm psychologiczny uruchamiający i organizujący zachowanie człowieka skierowane na osiągnięcie zamierzonego celu, będący wewnętrzną siłą człowieka, od której zależy aktywność psychofizyczna, mobilizacja sił i energii, chęć podejmowania trudnych zadań i ponoszenia ryzyka. Wpływa ona na intensywność i trwałość wysiłków zmierzających do osiągnięcia wytyczonego celu, a tym samym decyduje o codziennej gotowości do pracy.

W zależności od tego jakie cele stawia sobie pracownik i jak ocenia możliwości ich urzeczywistnienia, motywacja jest tym silniejsza i tym energiczniejszą aktywność przejawia pracownik i tym większą wykazuje uporczywość w dążeniu do pożądanego rezultatu.

Jednak należy zwrócić uwagę na to, że zbyt silna motywacja może pogorszyć działanie a nawet je sparaliżować, sprawność działania obniża się, spada wydajność. Przyczyny tego stanu są następujące:

- ✓ zbyt silna motywacja powoduje niepokój, przez co działania stają się mniej sprawne,
- ✓ pracownik skupia się na śledzeniu wyników bezpośrednich i czynników które na nie wpływają, tracąc świadomość tych elementów sytuacji których oddziaływanie jest istotne i długofalowe, co ostatecznie odbija się ujemnie na wydajności,
- ✓ silne napięcie i niepokój sprawiają, że pracownik traci zdolności rozwiązywania problemów i powodują uruchomienie mechanizmów samoobronnych.

Aby efektywnie działać, rozwiązywać zagadnienia trudne i złożone najkorzystniejsza jest motywacja przeciętna, która jest procesem złożonym wymagającym wiedzy i umiejętności.

U podstaw motywacji człowieka leży jego twórcze myślenie, wiedza, światopogląd, system przewidywania i rozwiązywania nowych sytuacji, tworzenia nowej wiedzy. Dlatego też aby poznać motywy wyzwalające aktywność człowieka w pracy zawodowej, należy poznać cele do jakich on dąży. Jeśli pracownik identyfikuje swoje cele i interesy z interesami firmy, staje się bardziej podatny na różne oddziaływania motywacyjne, zmierzające do optymalnej realizacji jej celów, zwłaszcza gdy ma świadomość wpływu własnej pracy na ich urzeczywistnienie.

Ze względu na rodzaj bodźców stosowanych do pobudzania motywacji, wyróżniamy:

- ✓ motywację negatywną, opartą na obawie – lęku, która to motywacja pobudza do pracy poprzez stwarzanie poczucia zagrożenia, jak np.: groźba uzyskania niższych

zarobków w razie gorszego wykonania pracy, zagrożenie naganą, brakiem uznania , przesunięciem do innej pracy mniej płatnej czy o mniejszym prestiżu;

- ✓ motywację pozytywną, która polega na stworzeniu pracownikowi perspektyw coraz lepszemu urzeczywistnianiu jego celów w miarę spełniania oczekiwań pracodawcy- przykładowo: osiągnięcie wyższych zarobków, awans na lepsze stanowisko, większa samodzielność.

W praktyce częściej stosowane są bodźce ujemne niż dodatnie, bowiem ich wpływ na postawę pracownika jest wyraźny, a poczucie zagrożenia pozwala stosunkowo łatwo uruchomić silniejsze dążenia i wyzwolić więcej energii. Poza tym są one mniej kosztowne dla pracodawcy ponieważ łatwiej jest pracownikowi coś zabrać, zagrozić utratą już posiadanych korzyści, niż stworzyć możliwość osiągnięcia dodatkowych korzyści. Działanie bodźców negatywnych jest w konsekwencji mniej korzystne dla pracodawcy, ponieważ pracownik nastawiony na to, aby jak najmniej stracić z poczucia obawy stara się nie o to aby jak najlepiej wykonać swoje zadania, lecz o to aby uniknąć sankcji. Działanie takie wywołuje pewne spustoszenie w osobowości pracownika poprzez: obniżenie poczucia jego własnej wartości, przyjmowanie postawy defensywnej, spadku ambicji, co sprowadza się do braku satysfakcji z pracy i do demotywacji.

Motywacja pozytywna natomiast powoduje większą aktywizację pracownika i pełniejsze wykorzystanie jego możliwości z uwagi na większe zaangażowanie uczuciowe. Motywy pozytywne pobudzają ambicje pracownika do uzyskiwania wysokich wyników, stawiania sobie i innym wysokich wymagań, chęci podejmowania dużego wysiłku i dużej odpowiedzialności. Powodują, że człowiek dąży do czynów, działań, osiągnięć, tworzenia rzeczy nowych, sukcesu, uzyskania społecznej aprobaty i uznania , podziwu dla swej sprawności, wiedzy i umiejętności, potwierdzenia swej wysokiej wartości.

Praktyka pokazuje, że powinno się dążyć do tego, aby przeważała motywacja pozytywna, wspierana motywami negatywnymi, odpowiednio do konkretnych sytuacji i postaw pracowników, po to aby za sukces była nagroda, natomiast za niepowodzenie kara.

2.3.3 Instrumenty pobudzania motywacji

Każdy człowiek ma swój system wartości zawierający zarówno wartości uniwersalne – ogólnoludzkie, jak i jednostkowe – osobiste, zależne od jego indywidualności, odczuwanych potrzeb i aspiracji życiowych. Z tych względów proces pobudzania motywacji jest procesem bardzo złożonym i wieloaspektowym.

Aby właściwie rozbudzić motywację należy stworzyć warunki umożliwiające zaspokajanie różnych potrzeb: zarówno potrzeb wynikających z deficytu, jak też potrzeb wzrostu czy samorealizacji.

Proces motywowania należy traktować szeroko, czyli nie ograniczać go wyłącznie do polityki kreowania i różnicowania płac⁴⁷. Skuteczny proces motywowania musi obejmować cały kompleks oddziaływań dostosowanych do systemu wartości i oczekiwań pracowników.

Proces taki powinien obejmować następujące czynności:

- ✓ rozpoznanie kwalifikacji, predyspozycji, zamiłowań, potrzeb i aspiracji pracowników, aby lepiej dobrać i dostosować pracę do oczekiwań zatrudnionych;
- ✓ wszechstronne informowanie, a także organizowanie pracy, aby zapewnić maksimum świadomego uczestnictwa i zaangażowania pracowników, zrozumienia współzależności ich pracy z pracą kolegów, z wymaganiami odbiorców i otoczenia;
- ✓ wyznaczanie zadań i miar ich wykonania w sposób umożliwiający samokontrolę postępu, jak i uwzględnienie wkładu pracy przy ustalaniu wynagrodzeń,
- ✓ ustalanie płac podstawowych, a także ruchomej części płacy zależnie od dodatkowego wkładu pracy i inwencji;
- ✓ okresowe oceny pracowników w celu dokonania korekt w ich postępowaniu, sterowaniu ich rozwojem;
- ✓ uruchomienie gamy bodźców pozapłacowych, w tym kształtowanie korzystnych stosunków międzyludzkich.

Tak pojmowane motywowanie wymaga podejścia systemowego, które tworzy w firmie pewien układ logicznie spójnych i wzajemnie wspomagających się środków motywacji, czyli układ bodźców, środków i warunków, które mają zachęcać pracowników do angażowania się w swoją pracę i obowiązki służbowe w sposób możliwie najkorzystniejszy dla przedsiębiorstwa i dający satysfakcję osobistą samym pracownikom.

Istnieje wiele możliwości pobudzania i utrwalania motywacji. Można tutaj operować takimi motywatorami jak: kreowanie wyższych zarobków, zainteresowanie pracowników samą pracą poprzez stwarzanie perspektyw awansu, uzyskania korzystniejszych świadczeń socjalnych, lepszych warunków pracy, większych możliwości uczestnictwa w zarządzaniu, większej swobody działania dzięki poszerzeniu możliwości wyboru itp.

W literaturze, motywatory te dzieli się na trzy podstawowe grupy: środki przymusu, zachęty i perswazji:

- ✓ Środki przymusu obejmują wszelkie nakazy i zakazy, polecenia i zalecenia, oraz porady przełożonego, a także własne zobowiązania i powinności przyjęte na siebie dobrowolnie, zmuszające do określonego zachowania i działania w organizacji. Środki te zakładają podporządkowanie się woli przełożonego lub interesom organizacji, bez względu na osobiste interesy i potrzeby pracownika.
- ✓ Środki zachęty obejmują wszelkie obietnice dawane pracownikowi. Intencją ich stosowania jest zainteresowanie pracownika lepszym wykonaniem pracy, która prowadzi do realizacji jego celów a zarazem celów organizacji. Środki zachęty dzielą się na bodźce materialne, które oferują pracownikowi korzyści ekonomiczne: premie, awans, świadczenia dodatkowe; oraz niematerialne dodające mu powagi i godności jak np. uznanie, prestiż, możliwość samorozwoju, decydowania. Motywowanie takie występuje w trzech formach: wzmacniania, pobudzania systemowego i pobudzania doraźnego.
- ✓ Środki perswazji wynikają z wzajemnych negocjacji czy konsultacji motywującego z motywowanym. Nagrodą jest tutaj integracja z celami firmy, większe przywiązanie do miejsca pracy, umocnienie własnej pozycji jako partnera, aprobata, wzrost znaczenia, świadomość współuczestnictwa w podejmowaniu decyzji. Perswazja powinna być działaniem dwustronnym, opartym na wzajemnym partnerskim przekonywaniu i przepływie informacji, ponieważ tylko takie przekonywanie daje pracownikowi możliwość zachowania dobrego samopoczucia i przeświadczenia, że firma dbając o własny interes zadbała również o interes partnera.

Środki motywacji wywierają ogromny wpływ na zachowania ludzi w organizacji: kształtują ich świadomość, stosunek do pracy i do przełożonych, stosunki wzajemne pomiędzy współpracownikami. Skłaniają one ludzi do podejmowania ambitniejszych zadań, podnoszenia jakości swojej pracy, podnoszenia swoich kwalifikacji, zaniechania postawy

bierności i asekuracji, a przyjmowania postawy zaangażowania i chęci współpracy w warunkach sprawiedliwego postępowania pracodawców wobec pracowników.

2.3.4 Płaca jako środek pobudzania motywacji

Wynagrodzenie stanowi podstawową siłę napędową ludzkich działań w organizacji. Dążenie do poprawy swojej sytuacji materialnej, zdobycia coraz większej ilości luksusowych dóbr trwałego użytku, stanowi ważny motyw skłaniający do lepszej pracy, doskonalenia umiejętności zawodowych, wspinania się po drabinie awansu zawodowego i społecznego. Z tego powodu umiejętne zwiększanie siły motywacyjnej wynagrodzeń jest ważnym instrumentem stymulowania afirmacyjnych postaw i zachowań ludzi w każdej organizacji. Motywowanie przez pracę jest procesem złożonym, uwarunkowane jest poprzez czynniki zależne zarówno od samego przedsiębiorstwa, jak i leżące poza sferą jego oddziaływania⁴⁸. Siła motywacyjna wynagrodzeń jest wektorem układu sił, przy czym o jego kierunku i wartości decyduje zazwyczaj kilka czynników uważanych przez pracownika za najważniejsze. Złożoność owych czynników i ich wzajemne oddziaływanie wynika ze złożoności funkcji, które płaca pełni w świadomości społecznej oraz w gospodarce. Stanowi ona źródło dochodu pracowniczego, środek stymulacji działania, element kosztów przedsiębiorstwa, element stosunku pracy, komponent umowy o pracę i rozliczeń między pracownikiem a pracodawcą, wyznacznik pozycji społecznej, zróżnicowania społecznego, wyznacznik poziomu życia, bezpieczeństwa socjalnego, wyznacznik poczucia własnej wartości, uznania dla posiadanych zalet, umiejętności, talentu.

Aby płaca mogła pełnić rolę stymulującą, jej tworzenie i stosowanie powinno uwzględniać następujące zasady:

- ✓ wielkość nagród powinna być proporcjonalna do wymagań i efektów pracy;
- ✓ sposób, forma i rodzaj motywowania oraz poziom przyznawanych nagród powinien być zróżnicowany stosownie do konkretnych oczekiwań organizacji;
- ✓ motywowanie powinno mieć charakter pozytywny to znaczy że wynagradzane powinny być tylko efekty dobre, lepsze od przeciętnych, lub nawet najlepsze, po to aby wyzwalać inicjatywę i przedsiębiorczość, skłaniać do poprawy efektów pracy;

⁴⁸ Motywowanie..., op. cit., s. 212.

- ✓ częstotliwość i wysokość nagród powinna być zróżnicowana, co wpływa korzystnie na poprawę efektów pracy;
- ✓ podejście do motywowania powinno być kompleksowe i systemowe;
- ✓ w procesie wynagradzania powinna być zachowana niewielka odległość czasowa między wykonaniem zadania a uzyskaniem gratyfikacji z tego tytułu;
- ✓ wpływ pracownika na wynagradzany efekt pracy powinien być widoczny;
- ✓ pracownik powinien mieć zagwarantowany wolny wybór zachowań a zwłaszcza nagród, czyli mieć do wyboru zestaw równoważnych, niekoniecznie pieniężnych nagród.

Wymienione zalecenia, traktowane jako zasady skutecznego motywowania powinny być stosowane w każdej zakładowej polityce płac. Jednak skuteczność motywowania płacami nie zależy wyłącznie od ich modelu w przedsiębiorstwie, właściwego doboru form i metod wzrostu płac, prawidłowego określenia miar efektu pracy oraz wiązania tego wzrostu z wydajnością i jakością pracy. Czynniki te muszą brać po uwagę również warunki zewnętrzne – otoczenie przedsiębiorstwa, w taki sposób aby czynniki zewnętrzne nie zniweczyły działań i nie zepsuły narzędzi w przedsiębiorstwie, a tym samym nie pozbawiły zdolności do motywowania za pomocą wynagrodzeń.

2.4 Funkcja społeczna.

2.4.1 Społeczne uwarunkowania efektywności płac

Wynagrodzenie postrzegane jest jako cel działania ludzi i oceniane jest pod kątem możliwości zaspokajania wszelkich potrzeb. Jego wartość zależy zatem od tego jakie potrzeby i w jakim stopniu jest ono w stanie zaspokoić. Wartość płacy decyduje z kolei o jej potencjalnej zdolności do motywowania, od subiektywnej reakcji pracownika na wysokość płacy oraz o jego możliwościach uruchomienia istniejących rezerw energetycznych.

O wartości płacy i jej sile motywacyjnej decydują następujące czynniki⁴⁹:

⁴⁹ Motywowanie..., op. cit., s. 214.

- ✓ wysokość płacy realnej powinna być godziwa, ponieważ decyduje o poziomie życia pracownika i jego rodziny. Musi zapewnić pracownikowi i jego rodzinie egzystencję odpowiadającą godności ludzkiej ;
- ✓ wartość pieniądza, która decyduje o sile nabywczej płacy, jej wartości realnej i możliwości kształtowania konsumpcji. Silny ustabilizowany pieniądz zachęca do jego pozyskiwania, gromadzenia i zyskownego lokowania, zwiększa możliwości płatnicze pracowników i ich rodzin, zapewnia wzrost poziomu konsumpcji i ułatwia zabezpieczenie na przyszłość, zaspokaja więc potrzebę bezpieczeństwa i psychicznej pewności. Tym samym podnosi znaczenie płacy jako środka pobudzającego aktywność ludzi do realizacji potrzeb wyższych i wyboru struktury konsumpcji, a także wyboru ekonomicznego między dodatkową pracą a czasem wolnym;
- ✓ jakość rynku konsumpcyjnego, która decyduje o zachowaniach konsumpcyjnych i wykształceniu się wzorców konsumpcji, tworzeniu się luki między potrzebami a stopniem ich zaspokojenia, wywołującym bądź łagodzącym frustracje społeczne. Dobry rynek wzmacnia efektywność płac, słaby je obniża. Suwerenność konsumenta i stały dostęp do satysfakcjonujących go dóbr często ma nawet większe znaczenie motywacyjne niż sama wielkość wynagrodzenia, zaś brak pokrycia w poszukiwanych środkach zaspokajania potrzeb stanowi główną przyczynę małej zdolności motywacyjnej pracy;
- ✓ wielkość funduszu do swobodnego rozdysponowania na sfinansowanie zakupu dóbr wyższego rzędu i gromadzenie oszczędności rodzinnych. Wynagrodzenie pracownika powinno zapewnić mu pokrycie kosztów utrzymania rodziny, oraz stopniową poprawę jej bytu, a także akumulację oszczędności, czyli dać możliwość tworzenia funduszu swobodnej decyzji. Fundusz ten gwarantuje aktywną rolę płac, ponieważ zwiększa mobilizację pracowników i ustawia ją pozytywnie, zdobywczo. Każdy człowiek powinien mieć możliwość gromadzenia dóbr i oszczędności w takim stopniu, aby dostrzegał ten postęp i dorobek nie w skali pokoleń, ale w skali miesiąca, roku, a zwłaszcza w skali swojego dorosłego, aktywnego życia. Ponieważ praca stanowi środek do realizacji celów życiowych to powinna się kumulować tak, aby pod koniec pracy zawodowej każdy mógł z zadowoleniem stwierdzić, że coś w życiu osiągnął;
- ✓ rozmiar i zakres pozapłacowych możliwości uzyskiwania dochodów w drodze legalnej, nielegalnej, półlegalnej , czy o wątpliwej wartości społecznej. Źródłem tych dochodów może być tzw. drugi obieg, czyli gospodarka nieformalna, która obejmuje zarejestrowany i nie zinstytucjonalizowany obieg i przepływ dóbr, usług,

pieniędzy, dóbr kultury i informacji, czyli: przemysł, spekulacje pieniężne, giełdowe, zawłaszczenie mienia, hazard, pracę na „czarno”, łapówki, fikcyjne wysokie stanowiska. Funkcjonowanie w gospodarce, w której działania gospodarcze są słabo kontrolowane i regulowane przez państwo staje się źródłem łatwego osiągnięcia znaczących korzyści materialnych dla jednostek, niewspółmiernych do wkładu pracy. Efektem tego jest niszczenie morale pracy, utrata wiary w jej sens przez wszystkich tych, którzy awans materialny i bogactwo postrzegają jako pochodną uczciwej pracy. Ekonomia powinna być ściśle powiązana z potrzebami ludzi, z wartościami, którymi się kierują, z hierarchią, uwarunkowaniami i zmianami tych wartości, powinna rozwijać bodźce skłaniające do zaspokojenia potrzeb samorealizacji. Warunki ekonomiczne powinny być tak tworzone, aby zdobywanie pieniędzy czy osiągnięcie dobrobytu w drodze legalnej, było zawsze łatwiejsze i bardziej dostępne niż poprzez działania w drugim obiegu;

- ✓ utrzymująca się dewaluacja wykształcenia i pracy wysoko kwalifikowanej powodująca, że ludzie wykształceni muszą dorabiać aby zaspokoić swoje potrzeby. W krajach zachodnich ceni się pracę twórczą, ludzi wysoko wykwalifikowanych, nie zaś pracę polityczną i urzędniczą. Płaca naukowca, nauczyciela, lekarza przewyższa – w przeciwieństwie do naszych realiów – płacę polityków, urzędników, niewykwalifikowanych pracowników fizycznych. Obecnie wyraźnie spada znaczenie prostej pracy fizycznej zarówno w kosztach produkcji, jak i jako narzędzia konkurencji. Na znaczeniu zyskują nakłady pracy wysoko kwalifikowanej, oparte o nowatorskie pomysły i tzw. wyroby od podstaw „naukochłonne”.

Brak możliwości wykorzystania swojej wiedzy, wykształcenia, osiągnięcia wysokich dochodów, powoduje, że wielu młodych specjalistów rezygnuje ze swoich aspiracji zawodowych i podejmuje różne zajęcia zarobkowe w tzw. biznesie, który nie daje wprawdzie możliwości rozwoju posiadanych kwalifikacji i uzdolnień, ale zapewnia wyższe dochody.

Inne rozwiązanie to praca na drugim etacie, która przynosi dodatkowe dochody, ale powoduje nadmierną eksploatację sił i energii, przemęczenie, brak optymizmu i wiary w sens posiadanych kwalifikacji i ich doskonalenia.

Możliwością wykorzystania swoich kwalifikacji staje się często wyjazd za granicę, gdzie funkcjonują prawidłowe kryteria oceny pracy, lub zaangażowanie się w działalność polityczną, która stanowi wygodną drabinę prowadzącą do dostatniego

ia;

- ✓ zwiększająca się rozpiętość w płacach, nie uzależniona od pracowitości ludzi, sprawności firmy, ani jej społecznej użyteczności. Takie rozpiętości w płacach nie mają nic wspólnego z zasadami motywacji ani też powagą stanowisk i ich znaczeniem dla gospodarki i kultury narodowej, z zasadami wartościowania pracy. Rozpiętość płac powinna mieć charakter stymulujący, czyli wynikać z wkładu pracy, szczególnych kwalifikacji, inwencji twórczej. Rozpiętość wynikająca z wynagradzania stanowisk lub pracowników, a nie pracy i jej efektów, niszczy motywację tych, których płaca jest związana z wielkością i przyrostem dochodu narodowego. Prawidłowa polityka płac uwzględnia pożądane rozpiętości, wynikające ze społecznie uznanych kryteriów różnicowania płac, działa motywacyjnie a nie destrukcyjnie.

Funkcja społeczna wyraża się w tworzeniu warunków do istnienia stosunków zaufania, współdziałania pracowników i pracodawców oraz między poszczególnymi grupami pracowników. Funkcja społeczna wiąże się również ze znaczeniem płac dla określenia pozycji społecznej, prestiżu, poczucia ważności i użyteczności. Płace są jednym z kryteriów wartościowania, a tym samym zróżnicowania ludzi w społeczeństwie. Wyznaczają one miejsce zarówno w skali zakładu, jak i w społeczeństwie. Wymaga to zapewnienia jawności wynagrodzeń, bo tylko wówczas pracownik będzie znał swoją pozycję wśród innych.

2.4.2 Problem dyskryminacji płacowej

Dyskryminacja, to takie zróżnicowanie podwładnych które ich krzywdzi i stawia ich w gorszej pozycji w porównaniu z kolegami bez żadnego uzasadnienia⁵⁰. Czasami również brak tego zróżnicowania, jeśli faktycznie powinno występować. Według Sądu Najwyższego dyskryminacją w rozumieniu art. 11³ Kodeksu pracy jest bezprawne pozbawienie lub ograniczenie praw wynikających ze stosunku pracy albo nierównomierne traktowanie ze względu na płeć, wiek, niepełnosprawność, narodowość, rasę, przekonania, zwłaszcza polityczne lub religijne oraz przynależność związkową. Także przyznanie z tych względów niektórym zatrudnionym mniejszych praw niż te, z których korzystają inne osoby, znajdujące

się w tej samej sytuacji faktycznej i prawnej. Jeżeli pracodawca nie chce narażać się na zarzuty dyskryminacyjne, każdą decyzję musi podejmować z obiektywnych powodów.

Przyczyny dyferencjacji muszą być obiektywne, sprawdzalne i sprawiedliwe.

Definicję prac o jednakowej wartości zawiera art. 18^{3c} & 3 kodeksu pracy. Chodzi o prace, których wykonywanie wymaga od podwładnych porównywalnych:

- ✓ kwalifikacji zawodowych potwierdzonych dokumentami przewidzianymi w przepisach lub praktyką i doświadczeniem zawodowym,
- ✓ odpowiedzialności,
- ✓ wysiłków.

Pensja pracownika powinna odzwierciedlać:

- ✓ rodzaj wykonywanej pracy,
- ✓ kwalifikacje wymagane do świadczenia danego rodzaju pracy,
- ✓ ilość wykonywanej pracy,
- ✓ jakość pracy.

Takie wytyczne formułuje art. 78 kodeksu pracy, wyraźnie wskazując, że mogą one stanowić podstawę zróżnicowania pensji. Nie jest to lista zamknięta, co potwierdza użyty w tym przepisie zwrot „w szczególności”, a zatem można wprowadzać jeszcze inne kryteria które wpłyną na wysokość wynagrodzenia np. staż pracy, byleby tylko miały one charakter obiektywny.

Zasada równości wyrażona w art. 11² Kodeksu pracy oznacza, że podwładni znajdujący się w takiej samej sytuacji mają takie same prawa. Dotyczy to zwłaszcza kobiet i mężczyzn pozostających w zatrudnieniu.

Z dyskryminacją ekonomiczną ze względu na płeć mamy do czynienia wówczas, gdy kobiety o takich samych zdolnościach, wykształceniu i doświadczeniu zawodowym co mężczyźni gorzej są traktowane od mężczyzn z uwagi na możliwości zatrudnienia, dostęp do stanowisk, awans lub stawki płac⁵¹. Wyjaśnienie przyczyn i mechanizmów dyskryminacji i segregacji płacowej jest bardzo trudne, dlatego łatwiej jest zdefiniować te zjawiska niż mierzyć i wyjaśniać. Dyskryminacja ma uwarunkowania nie tylko ekonomiczne, ale i socjologiczne czy psychologiczne

Typy dyskryminacji ze względu na płeć:

1. Dyskryminacja płacowa oznacza, że kobiety otrzymują mniejszą zapłatę niż mężczyźni za tę samą pracę. Dokładnie określając, o dyskryminacji płacowej mówimy

wówczas, gdy różnicowanie płac ma inne podłoże niż różnicowanie produktywności,

2. Dyskryminacja w przyjmowaniu do pracy występuje wówczas, gdy udział kobiet wśród bezrobotnych jest nieproporcjonalnie większy niż mężczyzn. W przypadku stosowania tego typu praktyk dyskryminacyjnych kobiety byłyby ostatnie w kolejce do zatrudnienia, a pierwsze w kolejce do zwolnienia.
3. Dyskryminacja w obsadzaniu stanowisk polegająca na tym, że kobietom arbitralnie ogranicza lub uniemożliwia się możliwość zajmowania pewnych stanowisk, pomimo że mogłyby sprostać stawianym wymaganiom w takim samym stopniu co mężczyźni.
4. Dyskryminacja w kapitale ludzkim występuje wówczas, gdy płeć stanowi przeszkodę w skorzystaniu z takich możliwości zwiększających produktywność jak: wykształcenie formalne czy podnoszenie kwalifikacji w trakcie pracy.

Trzy pierwsze rodzaje dyskryminacji określane są mianem rynkowych, bieżących lub też bezpośrednich, ponieważ dotyczą bezpośrednio pracownika na rynku pracy. Czwarty rodzaj dyskryminacji jest nazywany pozarynkowym lub pośrednim, ponieważ dyskryminacja ta pojawia się zanim dana osoba zacznie szukać zatrudnienia.

Dyskryminacja na etapie zdobywania kapitału ludzkiego może mieć wpływ na różnicowanie płac kobiet i mężczyzn z tego powodu, że jeśli kobiety są świadome tego, że mając takie samo wykształcenie jak mężczyźni, będą otrzymywać niższą płacę, to inwestowanie w kapitał ludzki staje się dla nich mniej efektywne. To z kolei prowadzi do tego, że inwestowanie w kapitał ludzki np. przez podejmowanie kursów podnoszących kwalifikacje nie ma większego znaczenia dla ich kariery zawodowej, wykształcenie kobiet może stać się ogólnie niższe niż wykształcenie mężczyzn i w rezultacie powodować niższe płace, lub wolniejszy ich wzrost.

Dyskryminacja powoduje, że zyskuje grupa uprzywilejowana, czyli mężczyźni, gdyż ich płace są wyższe niż płace kobiet. Tracą oczywiście kobiety, otrzymując płace niższe niż mężczyźni o tej samej produktywności. W efekcie końcowym, traci również pracodawca, który stosując praktyki dyskryminacyjne, szkodzi sam sobie akceptując koszty produkcji wyższe niż jest to konieczne.

Wiele aspektów dyskryminacji płacowej kobiet może być wyjaśnionych na gruncie teorii monopsonu, czyli siły rynkowej pracodawców. W teorii tej zakłada się istnienie firm, których pozycja na rynku pracy jest tak silna, iż mogą one ustalać płace na poziomie niekoniecznie związanym z produktywnością krańcową - działalność tych firm jest oczywiście nastawiona na maksymalizację zysku. Zasadniczą rolę w tej teorii pełni założenie, iż elastyczność funkcji popytowej i roboczej jest mniejsza dla kobiet niż dla mężczyzn. Niższa elastyczność oznacza,

że kobiety są skłonne pracować za niższą płacę niż mężczyźni. Przyczyny mniejszej elastyczności podaży siły roboczej kobiet upatruje się m. in. w ich mniejszej mobilności zawodowej. Ponadto, jeśli na rynku towarów istnieje konkurencja doskonała, to dyskryminacja płacowa nie tylko się nie zmniejsza, ale wręcz odwrotnie – powiększa się.

Dysproporcje płacowe pracowników obu płci nie wykazują tendencji malejącej, ponieważ stoją za tym różnice systemów motywacji kobiet i mężczyzn. Również różnice postaw które są pochodną najrozmaitszych uwarunkowań, w tym i biologicznych różnic między kobietami a mężczyznami. To wszystko sprawia, iż próby likwidacji dysproporcji płacowych są i będą nieskuteczne.

Skutki naruszenia zasady równego traktowania w wynagradzaniu to:

- ✓ odszkodowanie, o którego przyznaniu i wysokości orzeka sąd,
- ✓ zakaz zwalniania pracownika, jeśli ten skorzystał ze swoich uprawnień przysługujących w razie naruszenia zasady równego traktowania w zatrudnieniu,
- ✓ wyrównanie bezzasadnie zaniżonej pensji.

2.4.3 Cele społeczne w zakresie wynagrodzeń

Pracownicy pragną uzyskać satysfakcję z pracy –zarówno wewnętrzną jak i zewnętrzną⁵². Zaspokojenie potrzeb wewnętrznych, takich jak poczucie osiągnięcia, pragnienie uznania, wykonywania ambitnej pracy, ma poważny wpływ na wysiłek i produktywność pracowników. Istotne jest również tworzenie odpowiedniej kultury organizacji. Kultura pozytywnych norm pracy, wspólne wartości oraz styl przywództwa pozyskujący lojalność i szacunek pracowników – wszystko to silnie oddziałują na motywację i produktywność. Projektowanie i wdrażanie strategii wynagradzania w przedsiębiorstwie powinno mieć na celu uzyskanie równowagi pomiędzy nagrodami wewnętrznymi i zewnętrznymi.

Płace odgrywają samodzielną rolę ekwiwalentu za pracę, stanowią wyodrębnioną dziedzinę ekonomii i zajmują szczególną pozycję w życiu społecznym, ponieważ są ściśle powiązane z innymi aspektami społeczno – gospodarczymi każdego kraju.

W krajach europejskich wchodzących w skład Rady Europy stosowane jest pojęcie godziwego wynagrodzenia i sprawiedliwego opłacania pracy. Warunki godziwego, sprawiedliwego wynagradzania zawarte są w Europejskiej Karcie Społecznej, która zawiera następujące zobowiązania Stron:

1. uznać prawo pracowników do takiego wynagrodzenia, które zapewni im i ich rodzinom godziwy poziom życia;
2. uznać prawo pracowników do zwiększonej stawki wynagrodzenia za pracę w godzinach nadliczbowych, z zastrzeżeniem wyjątków w przypadkach szczególnych;
3. uznać prawo pracowników do rozsądnego okresu wypowiedzenia w razie rozwiązania stosunku pracy;
4. zezwolić na potrącenia z płac tylko na warunkach i w granicach przewidzianych w ustawodawstwie krajowym lub określonych w układach zbiorowych albo orzeczeniach arbitrażowych.

W każdym państwie wykonywanie tych praw może być osiągnięte w drodze swobodnie zawartych układów zbiorowych, lub prawnie określonych mechanizmów ustalania płac.

Oprócz zasad godziwego poziomu płac, głównym celem i warunkiem polityki płac jest zasada kształtowania prawidłowych proporcji płac – równego wynagrodzenia za pracę równej wartości, zarówno mężczyzn jak i kobiet. Zasada równości wynagrodzeń wiąże się z poziomem płacy minimalnej i jej podwyższaniem. Korzyści z podwyższania płacy minimalnej mają głównie robotnicy, zwłaszcza nisko zarabiający, oraz znaczny odsetek kobiet. Podwyższanie najniższych płac podnosi poziom wynagrodzenia kobiet, a przez to ogranicza rozpiętość między płacą mężczyzn i kobiet.

Płaca minimalna stanowi kwotę wynagrodzenia, poniżej której nie można opłacać pracownika zatrudnionego w pełnym wymiarze czasu pracy. Celami wprowadzenia i stosowania płacy minimalnej są przede wszystkim⁵³:

- ✓ wyeliminowanie szczególnie dotkliwego wykorzystania pracowników – zwłaszcza najsłabszych grup społecznych, nie tylko pracowników o najniższych kwalifikacjach,

ale także osób, które na skutek niezaradności życiowej podejmują się wykonywania uciążliwej pracy za zaniżonym wynagrodzeniem;

- ✓ wyeliminowanie nieuczciwej konkurencji prowadzonej przez drastyczne obniżanie płac;
- ✓ podwyższanie płac w ślad za wzrostem gospodarczym i podwyższaniem innych dochodów społeczeństwa.

Stosowanie kategorii płacy minimalnej łagodzi napięcia społeczne, zapobiega strajkom, o jej systematyczne podwyższanie walczą pracownicy i związki zawodowe nawet w krajach, w których poziom wynagrodzeń jest wysoki.

Sprawiedliwe opłacanie pracy wymaga zróżnicowania płac zależnie od indywidualnych efektów pracy, a nie tylko zależnie od wpływu na wysokość osiągniętego zysku. Efekty pracy zależą od sposobu świadczenia pracy przez pracowników. W tych samych warunkach organizacyjno – technicznych pojawiają się lepsze lub gorsze efekty odpowiednio do kwalifikacji i wysiłku pracownika, jego motywacji i zaangażowania w realizację stawianych zadań.

Motywowanie do zwiększania wysiłku i starań pracownika jest skuteczne wówczas, gdy pracownicy są przekonani, że różne poziomy wykonania określonej pracy są proporcjonalnie wynagradzane. W tym celu pracodawca powinien:

- ✓ być wiarygodny w swoich obietnicach,
- ✓ różnicować wynagrodzenie w zależności od wkładu i efektu pracy,
- ✓ wyjaśniać zależności między efektami pracy a wysokością wynagrodzenia,
- ✓ nagradzać po zwiększeniu wysiłku,
- ✓ premiować wykonanie zadań ponad ustalony poziom, dodatkowy wkład i efekt pracy.

Ocena efektów pracy jest procesem trudnym i złożonym, wymaga doboru odpowiednich kryteriów, które muszą charakteryzować się obiektywizmem, akceptacją przez zatrudnionych oraz powinny być wzajemnie niesprzeczne. Decyzje w tej sferze mogą przynieść efekt motywujący ale w przypadku nierzetelnie przeprowadzonej oceny mogą być demotywujące.

Podstawowe zasady wynagradzania pracowników polegające na opłacaniu pracy proporcjonalnie do jej wartości i dążenie do sprawiedliwego wynagradzania mają charakter nieprzemijający. W tej mierze najczęściej stosuje się metody tradycyjne, jak: wartościowanie pracy, kwalifikowanie i oceny pracowników oraz zaszeregowanie ich do właściwych

Kategorię Płace kształtowane są w trybie rokowań ze związkami zawodowymi, których kartą

przetargową jest wzrost cen lub wskaźnik wzrostu utrzymania. Dodatkowo związki zawodowe dążą do podwyżek z tytułu większej efektywności pracy.

Analiza rozwiązań w dziedzinie wynagrodzeń prowadzi do wniosku, że nowym trendem w kształtowaniu płac w przedsiębiorstwach jest dążenie nie tylko do sprawiedliwego opłacania pracy, ustalania płacy na poziomie godziwym, ale również obserwowanie potrzeb i zainteresowań pracowników, pomoc ze strony firmy w ich realizacji.

ROZDZIAŁ III. CHARAKTERYSTYKA PROCESU BADAWCZEGO

3.1 Cele oraz zakres badań

Badania rynku wynagrodzeń definiowane są najogólniej jako systematyczny proces zbierania danych i wyciągania wniosków na temat wynagrodzeń wypłacanych przez wielu pracodawców⁵⁴.

Koncepcja badania powinna uwzględniać następujące elementy:

- ✓ szczegółowe określenie celu badania,
- ✓ sprecyzowanie zakresu badania, to znaczy określenie firm oraz rynków wynagrodzeń, które zostaną objęte badaniem,
- ✓ wybór stanowisk kluczowych, sporządzenie ich opisów oraz standardów kwalifikacyjnych,
- ✓ opracowanie narzędzia badawczego,
- ✓ przeprowadzenie badania,
- ✓ analiza danych oraz opracowanie raportu.

Analiza wynagrodzeń to badanie jakościowe i ilościowe systemu wynagradzania pracowników. Analiza wynagrodzeń dostosowywana jest do specyfiki firmy, opiera się o szereg istotnych kryteriów. Są to przede wszystkim:

- wartość stanowiska pracy,
- doświadczenie pracowników,
- ocena kompetencji,
- ocena wydajności pracy.

Przedmiotem analizy jest dany system wynagrodzeń i obejmuje on następujące zagadnienia:

- zasady kształtowania wynagrodzeń i ich powiązanie ze strategią firmy,
- poziom i dynamikę wynagrodzeń,
- strukturę wynagrodzeń,
- zróżnicowanie wynagrodzeń,
- efektywność wynagrodzeń,
- konkurencyjność wynagrodzeń na rynku pracy,

...nku wynagrodzeń, pr. zb. pod red. M. Juchnowicz, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa

- administrowanie wynagrodzeniami.

Wyróżnia się analizę:

- sektorową (branżową),
- regionalną (geograficzną).

Analiza powinna być przeprowadzana cyklicznie, aby stwarzać możliwość do ocen porównawczych.

Motywy do przeprowadzenia badań jest próba odpowiedzi na pytanie jak powinno kształtować się wynagrodzenie by pozyskać i utrzymać wartościowe kadry, odpowiednio je motywować, a jednocześnie spowodować, aby było ono optymalne dla firmy.

Odpowiedź na to pytanie będzie wymagała poznania rynkowego poziomu wynagrodzeń znajdujących się w ofertach pracy firm konkurujących, szczególnie porównania wynagrodzeń na stanowiskach kierowniczych, a także poznania składników pakietu wynagrodzeń oferowanego przez konkurencję. Działania te pozwolą określić pozycję firmy na porównywalnym - lokalnym rynku wynagrodzeń, poprzez porównanie wskaźnika wzrostu wynagrodzeń.

Badanie rynku wynagrodzeń powinno być przeprowadzone w taki sposób, aby mogło być źródłem informacji ułatwiających podejmowanie kluczowych decyzji w przedsiębiorstwie, powinno dostarczać danych dotyczących systemu wynagrodzeń czyli informować o poziomie i strukturze wynagrodzeń poszczególnych grup zawodowych.

Badanie rynku wynagrodzeń to wartościowe źródło informacji dotyczących programów motywacyjnych, polityki płac, dlatego też może stanowić inspirację do przekształcania systemów płacowych według wzorców praktykowanych w innych firmach.

W niniejszej pracy głównym celem przeprowadzonych badań jest identyfikacja realizacji funkcji wynagradzania w firmie „Społem” Powszechna Spółdzielnia Spożywców w Nowym Sączu.

Celami cząstkowymi w pracy są:

1. Zidentyfikowanie działań związanych z kształtowaniem kosztów w przedsiębiorstwie
2. Identyfikacja i ocena poziomu dochodów uzyskiwanych przez pracowników.
3. Ocena motywacyjnego aspektu wynagradzania pracowników w firmie.
4. Identyfikacja i ocena realizacji funkcji społecznej w przedsiębiorstwie.

W toku przeprowadzonych badań poszukiwane będą argumenty na potwierdzenie następujących tez:

- 1 W przedsiębiorstwie racjonalnie zarządza się kosztami pracy.

2. Funkcja dochodowa nie jest w firmie realizowana w sposób zadawalający pracowników.
3. Motywacja do pracy poprzez stosowane narzędzia nie przynosi zamierzonych efektów zarówno dla pracowników jak i dla firmy.
4. Funkcja społeczna jest realizowana na poziomie mało zadawalającym.

Zakres przeprowadzonych badań obejmuje firmę „Społem” PSS w Nowym Sączu, w odniesieniu do bieżących warunków panujących na rynku pracy w zakresie zatrudnienia oraz wynagradzania pracowników.

3.2 Metoda prowadzonych badań

Metodą badawczą zastosowaną w niniejszej pracy będzie analiza dokumentów, oraz analiza źródeł wtórnych.

Analiza dokumentów polega na uporządkowaniu i interpretacji zawartych w nich treści pod kątem problemu (celu) badawczego lub także hipotezy roboczej. Charakterystyczną jej cechą jest to, że dotyczy ona w dużej mierze nie tylko materiału otrzymanego w procesie zainicjowanych specjalnie badań, lecz także w wyniku działań nie związanych bezpośrednio z podejmowanym procesem badawczym. Zależy to od dokumentu poddanego analizie⁵⁵. Chodzi tu o dokumenty szeroko rozumiane, obejmujące nie tylko materiały archiwalne w ścisłym znaczeniu tego słowa, lecz także o materiały aktualne, powstające na bieżąco w procesie pracy.

Analiza dokumentów jako metoda analizy źródeł wtórnych to poszukiwanie informacji, które już istnieją. Często polega ona na analizie danych zgromadzonych przez inne podmioty. Zaletą tego rodzaju analizy jest zazwyczaj szybkość oraz niski koszt. Wadą jest z kolei to, że dostępne informacje zazwyczaj nie odpowiadają w pełni na postawiony problem badawczy, a dostęp do odpowiednich danych jest często ograniczony, natomiast same dane mogą być nieaktualne.

Analiza dokumentów polega na rozpatrzeniu przekazu treści zawartego w danym dokumencie pod określonym kątem, wyznaczając potrzeby badawcze.

⁵⁵ <http://www.wynagrodzenia.pl/sloownik> (data odczytu 21.10.2008)

Dyspozycje do analizy dokumentów to ujęte w formie równoważników zdań dyrektywy co mamy badać.

W analizie wynagrodzeń zostaną wykorzystane wyniki badań zamieszczone w Internecie oraz w prasie, odpowiadające postawionym tezom, tzn. że zostanie przeprowadzona:

- ✓ analiza zmian w zakresie kosztów pracy,
- ✓ w zakresie funkcji dochodowej – analiza porównawcza dotycząca dochodów na podobnych stanowiskach w regionie, oraz odniesienie wysokości wynagrodzeń w firmie do średniego wynagrodzenia, oraz wynagrodzenia minimalnego w gospodarce narodowej,
- ✓ analiza w zakresie funkcji motywacyjnej przy wykorzystaniu czynników wewnętrznych i zewnętrznych, analiza wolnych miejsc pracy, poziomu bezrobocia,
- ✓ analiza realizacji funkcji społecznej w organizacji.

3.3 Zakres działalności firmy

„Społem” Powszechna Spółdzielnia Spożywców w Nowym Sączu jest jedną z najstarszych spółdzielni spożywców w kraju. Jej powstanie datuje się na dzień 24 kwietnia 1898r, czyli działa na terenie Nowego Sącza od ponad 110 lat.

Spółdzielnia jest dobrowolnym zrzeszeniem o nieograniczonej liczbie członków, zmiennym składzie osobowym i zmiennym funduszu udziałowym⁵⁶. Prowadzi dla swoich członków i ich środowiska działalność gospodarczą, społeczną i oświatowo-kulturalną.

W dniu 31.12.2007 roku w Spółdzielni zrzeszonych było 996 członków.

Fundusz udziałowy na 31.12.2007 roku wynosił: 961 148,50 zł, w tym:

- ✓ udziały gotówkowe 82 646,41
- ✓ waloryzacja 878 502,09
- ✓ konto 249-5 udziały gotówkowe 1 947,34
- ✓ konto 249-6 waloryzacja 43 794,47.

Przedmiotem działalności Spółdzielni jest: produkcja pieczywa; produkcja wyrobów ciastkarskich; sprzedaż detaliczna żywności, odzieży, kosmetyków, artykułów nie

żywnościowych; wynajem nieruchomości; reklama; wypożyczanie artykułów użytku domowego; działalność ośrodka kultury.

Organami Spółdzielni są:

- ✓ Zebranie Przedstawicieli lub Walne Zgromadzenie.

Najwyższym organem Spółdzielni jest Zebranie Przedstawicieli, ponieważ zgodnie z postanowieniami statutu Spółdzielni, jeżeli liczba członków Spółdzielni przekroczy liczbę 300 osób, Walne Zgromadzenie zostaje zastąpione Zebraniem Przedstawicieli. Liczba przedstawicieli nie powinna być mniejsza niż 50 osób. Wyboru przedstawicieli dokonuje się na obwodowych zebraniach grup członkowskich. Kadencja przedstawicieli trwa 2 lata.

- ✓ Rada Nadzorcza.

Rada Nadzorcza składa się z 17 członków Spółdzielni wybranych na 2 lata przez Zebranie Przedstawicieli, w tajnym głosowaniu, zwykłą większością głosów, przy obecności 2/3 przedstawicieli. Rada Nadzorcza wybiera ze swego grona Prezydium w składzie 5 osób, w tym: przewodniczącego, zastępcę i sekretarza. Powołuje również stałe lub czasowe komisje do wykonywania określonych zadań: Komisję rewizyjną, oraz Komisję do spraw handlu i produkcji. Rada Nadzorcza sprawuje kontrolę i nadzór nad działalnością Spółdzielni, pracując w oparciu o Prawo Spółdzielcze, Statut Spółdzielni i Regulamin Rady Nadzorczej. Posiedzenia Rady Nadzorczej finansowane są z funduszy Spółdzielni. Członkowie Rady Nadzorczej nie pobierają diet za posiedzenia.

- ✓ Zarząd

Zarząd składa się z trzech członków, w tym: Prezesa, i Wiceprezesów wybranych przez Radę Nadzorczą w tajnym głosowaniu, zwykłą większością głosów, przy obecności co najmniej 2/3 statutowej liczby członków Rady. Z członkami Zarządu, Rada nawiązuje stosunek pracy na podstawie umowy o pracę. Zarząd kieruje działalnością Spółdzielni oraz reprezentuje ją na zewnątrz, podejmuje wszelkie decyzje nie zastrzeżone w ustawie lub w statucie.

- ✓ Zebrania Grup Członkowskich.

Zebrania grup członkowskich zwoływane są przez Zarząd Spółdzielni, raz w roku w I kwartale. Do uprawnień zebrań grup członkowskich należy w szczególności: wybieranie i odwoływanie przedstawicieli na Zebranie Przedstawicieli, rozpatrywanie okresowych sprawozdań Rady i Zarządu, wyrażanie swojej opinii i zgłaszanie wniosków do właściwych organów Spółdzielni.

Spółdzielnia prowadzi działalność gospodarczą na zasadach rachunku ekonomicznego w imieniu i dla dobra członków Spółdzielni. Za swoje zobowiązania odpowiada całym majątkiem. Działalność Spółdzielni finansowana jest w całości środkami własnymi.

Nadwyżka bilansowa stanowi zysk Spółdzielni i podlega podziałowi na podstawie uchwały Zebrania Przedstawicieli.

Spółdzielnia tworzy następujące fundusze:

- ✓ Fundusz udziałowy: z wpłat udziałów członkowskich, z części nadwyżki bilansowej, z waloryzacji udziałów członkowskich;
- ✓ Fundusz zasobowy: z wpłat wpisowego członków, z części nadwyżki bilansowej, z wartości majątkowych otrzymanych nieodpłatnie oraz przedawnionych zobowiązań, z nie podjętych przez okres trzech lat udziałów byłych członków, oraz z innych źródeł.

Spółdzielnia podlega przynajmniej raz na trzy lata lustracyjnemu badaniu legalności, gospodarności i rzetelności całości jej działania. Lustrację przeprowadza związek rewizyjny lub Krajowa Rada Spółdzielcza na podstawie obowiązujących ustaw.

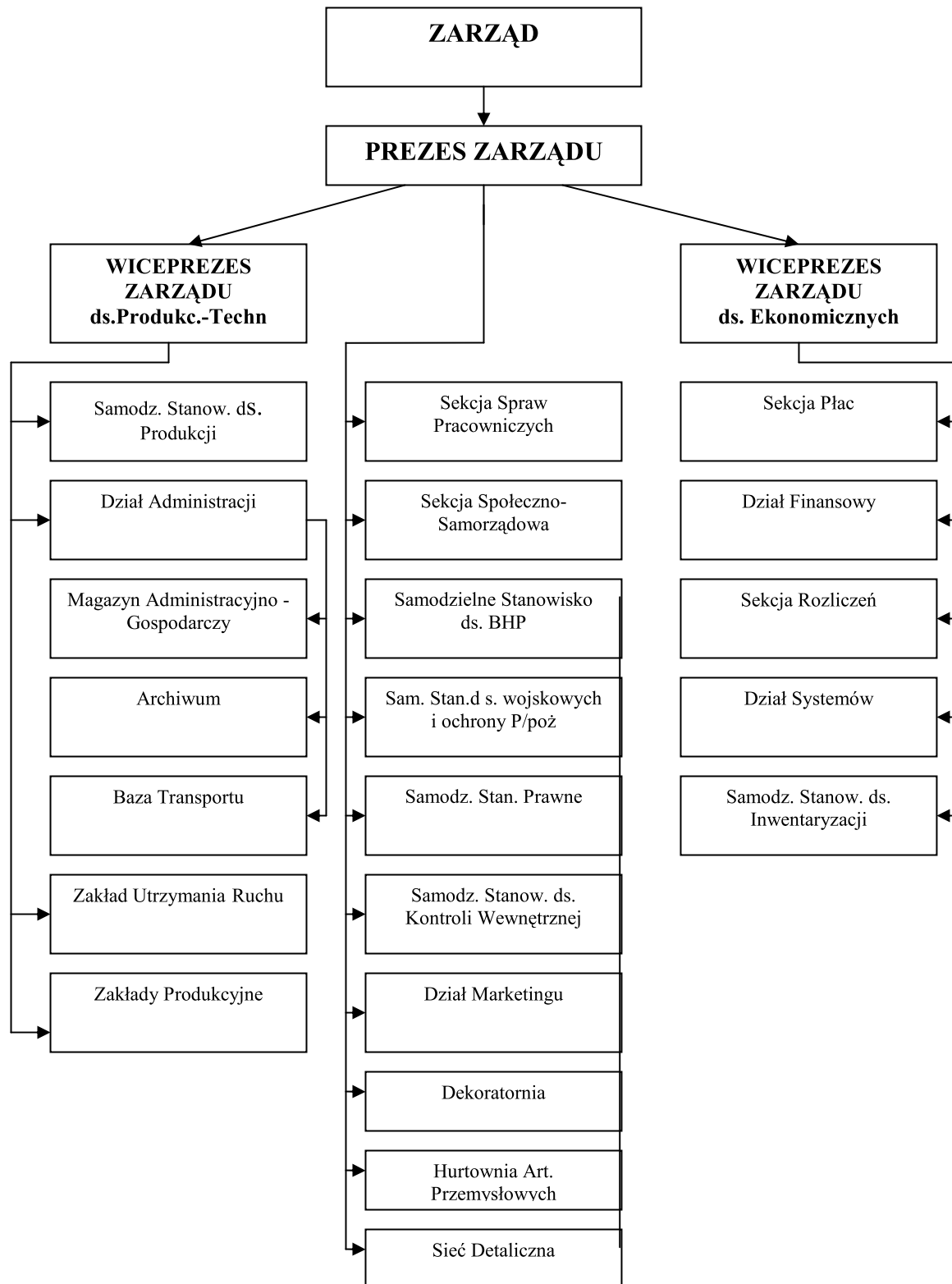
3.4 Poziom i struktura zatrudnienia badanej firmy

Działalnością Spółdzielni, wymagającą decyzji kolegialnych kieruje Zarząd Spółdzielni. Zakres kompetencji Zarządu określa Regulamin Zarządu zatwierdzony przez Radę Nadzorczą Spółdzielni. Pracami Zarządu kieruje Prezes Zarządu.

Prezes Zarządu i Wiceprezesi sprawują nadzór nad działalnością placówek i zakładów oraz komórek funkcjonalnych zgodnie z dokonanym podziałem kompetencji

Regulamin organizacyjny Spółdzielni zawiera strukturę organizacyjną firmy, zgodnie z którą dokonuje się podziału kompetencji.

**Schemat organizacyjny
„Społem” Powszechnej Spółdzielni Spożywców w Nowym Sączu**



Rys. 8 Schemat organizacyjny „Społem” PSS w Nowym Sączu

Źródło: Regulamin Organizacyjny „Społem” Powszechnej Spółdzielni Spożywców zatwierdzony Uchwałą nr Nadzorczej z dnia 11 maja 2006r.

Zasady organizacji i zakres działania zakładów oraz jednostek organizacyjnych ustala Zarząd Spółdzielni, a zatwierdza Rada Nadzorcza. Podstawowymi komórkami organizacyjnymi Spółdzielni są: działy, sekcje, oraz samodzielne stanowiska pracy. Wewnętrzną organizację komórek strukturalnych ustalają zgodnie z uprawnieniami kierownicy w uzgodnieniu z resortowym członkiem Zarządu.

Szczegółowy zakres obowiązków, uprawnień i odpowiedzialności każdego pracownika regulują zakresy czynności.

Tryb załatwiania spraw i czynności związanych z obiegiem dokumentów regulują odpowiednie instrukcje.

Zatrudnienie

Przeciętne zatrudnienie w przedsiębiorstwie za pierwsze trzy kwartały 2008 roku w porównaniu do przeciętnego zatrudnienia z analogicznego okresu 2007 roku przedstawia zamieszczona poniżej tabela numer 3.

Tabela 3. Przeciętne zatrudnienie za 9 miesięcy 2008 roku

Działalność	Średnia za 9 miesięcy 2007r.	Średnia za 9 miesięcy 2008r.	Dynamika %
Ogółem zatrudnieni	365	349	95,62
Pracownicy w etatach W tym:	314	305	97,13
Detal	224	219	97,77
Produkcja	28	26	92,86
Działalność pomocnicza	17	16	94,12
Administracja	45	44	97,78
Uczniowie	10	13	130
Urlopy wychowawcze	41	31	75,61

Źródło: Opracowanie własne na podstawie dokumentacji firmy.

przebywających na urloпах wychowawczych o 24,39% w związku z powrotem do pracy, lub rozwiązaniem umowy o pracę. Zwiększyło się natomiast zatrudnienie w grupie pracowników młodocianych zatrudnionych na podstawie umowy o praktyczną naukę zawodu. W okresie styczeń-wrzesień 2008 r. przeciętne zatrudnienie w sektorze przedsiębiorstw wzrosło natomiast o 5,2% r/r (5,39 mln osób)⁵⁷.

Struktura zatrudnienia według płci:

- ✓ Kobiety: 299
- ✓ Mężczyźni: 50

Struktura zatrudnienia według wymiaru czasu pracy:

- ✓ W pełnym wymiarze czasu pracy: 345 osób - w tym 6 osób z orzeczeniem o stopniu niepełnosprawności
- ✓ ½ etatu: 3 osoby - w tym 1 osoba z orzeczeniem o stopniu niepełnosprawności
- ✓ 1/8 etatu: 1 osoba

Struktura zatrudnienia według wieku:

- ✓ 16-18 lat – 13 pracowników młodocianych
- ✓ 20-30 lat – 29 pracowników
- ✓ 31-40 lat – 140 pracowników
- ✓ 41-50 lat – 114 pracowników
- ✓ 51-63 lat – 53 pracowników

Wszyscy pracownicy zatrudnieni są na podstawie umowy o pracę.

Na podstawie umowy – zlecenia zatrudniani są zarówno pracownicy jak też osoby obce w celu realizacji drobnych, krótkoterminowych prac.

ROZDZIAŁ IV. WYNAGRODZENIA PRACOWNIKÓW W „SPOŁEM” POWSZECHNEJ SPÓŁDZIELNI SPOŻYWCÓW W NOWYM SĄCZU

4.1 Analiza kosztów pracy.

Polskie firmy narzekają na rosnące koszty płac, pomimo, że wydatki na wynagrodzenia konsumują niewielką część ich przychodów jak wynika z badań przeprowadzonych przez firmę doradczą Pricewaterhouse Coopers w ramach międzynarodowego badania praktyk zarządzania kapitałem ludzkim⁵⁸.

W badaniu, które objęło ok. 16 tys. przedsiębiorstw z całego świata, po raz pierwszy uwzględniono też Polskę, a konkretnie 37 polskich firm z siedmiu branż, m.in. bankowości FMCG, ubezpieczeń i motoryzacji, logistyki i transportu.

Jak wynika z danych PwC, w ubiegłym roku, gdy przeciętne wynagrodzenie wyniosło w polskich przedsiębiorstwach 66,7 tys. zł (i było najwyższe w naszym regionie), udział wydatków płacowych nie przekraczał u nas 10 proc. przychodów firm. To dwukrotnie mniej niż w skali całej Europy, gdzie koszty płac sięgały przeciętnie jednej piątej przychodów. Tak korzystne proporcje między kosztami płac a przychodami pomogły polskim pracodawcom uzyskać rekordowo wysoki zwrot z inwestycji w kapitał ludzki. Z każdej złotówki wydanej na pracownika firmy w Polsce uzyskują prawie 2,4 zł – ponad dwukrotnie więcej niż w skali całej Europy, a nawet o połowę więcej niż w USA.

Tabela 4. Udział kosztów pracy w kosztach ogółem firmy „Społem” PSS Nowy Sącz

ROK	KOSZTY DZIAŁALNOŚCI	KOSZTY WYNAGRODZEŃ	UDZIAŁ %
2006	10668	4671	44
2007	11810	5091	43

Źródło: Opracowanie własne na podstawie materiałów zgromadzonych w firmie „Społem” PSS w Nowym Sączu.

Tabela numer 4 obrazuje średni udział kosztów pracy w kosztach ogółem, który wynosił w 2006 roku 44% , natomiast w 2007r udział ten nieznacznie się zmniejszył do 43%. Niższy udział kosztów pracy wynikał przede wszystkim z mniejszej liczby pracujących .

Porównując do wyników badań przeprowadzonych przez firmę PwC zaznaczyć należy, że koszty wynagrodzeń stanowią wysoki udział w ogólnych kosztach działalności badanej firmy, chociaż wykazuje tendencję lekko spadkową. Dane dotyczące handlu detalicznego, który stanowi przeważającą działalność firmy określają średni udział kosztów wynagrodzeń na blisko 40%⁵⁹.

Wzrost zatrudnienia i wzrost wynagrodzeń dał w efekcie w okresie styczeń-wrzesień 2008 r. wzrost funduszu płac w sektorze przedsiębiorstw o 17,1% r/r (14% w tym samym okresie 2007 r.). Do gospodarstw domowych trafiło jeszcze więcej pieniędzy, bowiem w 2008 r. w stosunku do 2007 r. pracownicy płacili o 5 punktów procentowych niższe składki na ubezpieczenia rentowe (obniżenie składki rentowej z 6,5% na 1,5% w stosunku do pierwszej połowy 2007 r.). Wyższe wpływy do budżetów gospodarstw domowych utrzymują konsumpcję indywidualną na wysokim poziomie – 5,6% r/r w ciągu 2. kwartałów 2008 r., pozwalają również na wzrost oszczędności (w okresie wrzesień 2007 r. - czerwiec 2008 r. wartość depozytów gospodarstw domowych wzrosła prawie o 46 mld zł, tj. o 18,6%)⁶⁰.



orcza.pl/ (data odczytu 12.11.2008)
a.wnp.pl/ (data odczytu 14.11.2008)

Tabela 5. Dynamika wzrostu wynagrodzeń w „Społem” PSS Nowy Sącz za 9 miesięcy 2008 roku w porównaniu do roku 2007.

FUNDUSZE	WYKONANIE ZA 9 MIESIĘCY 2007R	WYKONANIE ZA 9 MIESIĘCY 2008R	DYNAMIKA %
OGÓŁEM FUNDUSZ WYNAGRODZEŃ	3779737,05	4327968,54	114,50
OSOBOWY FUNDUSZ PŁAC OGÓŁEM	3744900,79	4284060,29	114,40
W tym:			
Osobowy brutto	3520122,19	3975668,74	112,94
Wynagrodzenie za czas choroby	39956,14	43731,74	109,45
Odprawy emerytalne, rentowe, ekwiwalenty za urlop	26268,10	54703,59	208,25
Odprawy dla zwolnionych	15360,90	18473,50	120,26
Nagrody jubileuszowe	133501,60	181220,90	135,74
Deputaty pracownicze	8336,64	8708,00	104,45
Ryczałty samochodowe	1355,22	1553,82	114,65
BEZOSOBOWY FUNDUSZ PŁAC			
Pracowników	23024,65	24351,00	105,76
Obcych	1786,15	3515,00	196,79
WYNAGRODZENIA UCZNIÓW	10025,46	16042,25	160,02
FUNDUSZ SOCJALNY (dopłaty do wypoczynku, zapomogi)	100635,00	94755,00	94,16

Źródło: Opracowanie własne na podstawie materiałów zgromadzonych w firmie „Społem” PSS w Nowym Sączu

Wzrost wynagrodzeń w analizowanej firmie był niższy niż wzrost funduszu płac w sektorze przedsiębiorstw i wyniósł 14,5%. Wzrost ten spowodowany został podwyżkami płac zasadniczych, oraz dodatków funkcyjnych w grudniu 2007r. Płace zasadnicze oraz dodatki funkcyjne podwyższone zostały o 20%, co w głównej mierze wymuszone zostało wzrostem wynagrodzenia minimalnego z kwoty 936 zł do kwoty 1126zł. Podwyżki te wpłynęły automatycznie na wysokość wynagrodzenia za godziny nadliczbowe, wysokość podstaw do naliczenia ekwiwalentów za urlop wypoczynkowy, odpraw dla pracowników zwalnianych, odchodzących na renty i emerytury, jak również na wysokość wypłaconych nagród jubileuszowych.

Firma poniosła znaczące koszty w pozycji odpraw dla pracowników przechodzących na renty i emerytury – wzrost o ponad 108%, oraz z tytułu odpraw dla pracowników zwalnianych z przyczyn ekonomicznych – wzrost o ponad 20%. Również z tytułu wypłacanych nagród jubileuszowych koszty wzrosły o ponad 35% w stosunku do analogicznego okresu roku poprzedniego. Przewiduje się dalszą tendencję wzrostową, ponieważ firma zatrudnia pracowników z długoletnim stażem, a mianowicie:

- ✓ w przedziale 0-10 lat pracy – 61 pracowników,
- ✓ 11-20 lat pracy – 79 pracowników,
- ✓ 21-30 lat pracy – 111 pracowników,
- ✓ 31-40 lat pracy - 73 pracowników.

Biorąc pod uwagę to, że nagroda jubileuszowa przysługuje pracownikowi co 5 lat począwszy od osiągnięcia 25 letniego okresu zatrudnienia należy oczekiwać że corocznie uprawnienia do wypłaty nagrody będzie przysługiwało coraz większej grupie pracowników i będą one w coraz większej wysokości.

Deputaty pracownicze to wynagrodzenie w naturze – pieczywo przysługujące pracownikom piekarni zgodnie z postanowieniami Zakładowego Układu Zbiorowego Pracy. Wzrost w wysokości około 5% związany jest ze wzrostem cen pieczywa w 2008r w odniesieniu do roku 2007.

Wzrost nastąpił również w pozycji ryczałty na przejazdy samochodem prywatnym w celach służbowych, co związane jest z podniesieniem obowiązujących stawek za kilometr przebiegu –wzrost ten to około 15%.

Koszty składek na ubezpieczenia społeczne, Fundusz Pracy, Fundusz Gwarantowanych Świadczeń Pracowniczych obciążający pracodawcę przedstawia tabela nr 6.

Tabela 6. Składki na ubezpieczenia społeczne, FP, FGŚP.

	2006r	2007r	Dynamika %
Składki emerytalne, rentowe, wypadkowe	768323,03	828008,54	107,77
Fundusz Pracy	107922,25	117561,01	126,87
Fundusz Gwarantowanych Świadczeń Pracowniczych	4275,85	4849,10	113,41

Zródło: Opracowanie własne na podstawie materiałów zgromadzonych w firmie „Społem” PSS w Nowym Sączu.

obowiązujących w naszym kraju. Składki naliczane są w sposób procentowy od przychodów pracowniczych w następującej wysokości: składka emerytalna 9,76% podstawy wymiaru, rentowa 4,5%, wypadkowa 0,93%, składka na FP 2,45%, na FGŚP 0,10%. W miarę wzrostu wynagrodzeń obciążenie składkami również wzrasta, chociaż aktualnie nastąpił spadek w tej pozycji kosztów, ponieważ została obniżona składka na ubezpieczenie rentowe z 6,5% do 4,5% w roku 2008. Za 9 miesięcy 2008r firma poniosła koszty z tytułu wymienionych składek w wysokości 667 229,66 zł , natomiast w analogicznym okresie roku poprzedniego 705 143,08 zł.

Pracodawca może wpływać na wysokość składki wypadkowej. W omawianej firmie wynosi ona 0,93% podstawy wymiaru i jest najniższą z obowiązujących, ponieważ w zależności od poziomu zagrożeń zawodowych i ich skutków, czyli liczby wypadków przy pracy oraz chorób zawodowych jej wysokość jest zróżnicowana dla poszczególnych płatników - kształtuje się na poziomie od 0,93% - 3,60%. Oszczędność na składce wypadkowej firma zawdzięcza dobrze działającej służbie BHP w zakresie regularnych szkoleń przeprowadzanych dla pracowników na stanowiskach pracy.

Do funduszowych kosztów pracy, oprócz składek na Fundusz Pracy i Fundusz Gwarantowanych Świadczeń Pracowniczych należą koszty związane z przekazywaniem wpłat na Państwowy Fundusz Rehabilitacji Osób Niepełnosprawnych. Wysokość przekazanych kwot to: za 2006r -158 480 zł ; za 2007r – 149 911 zł. Wysokość wpłat na PFRON uzależniona jest od liczby zatrudnionych pracowników, ponieważ zakład, w którym co najmniej 6% zatrudnionych stanowią osoby niepełnosprawne nie musi dokonywać comiesięcznych wpłat. Zmniejszenie wysokości wpłat nastąpiło wskutek zmniejszenia liczby zatrudnionych pracowników, ale również z powodu działań firmy w kierunku zatrudniania osób niepełnosprawnych, informowaniu zatrudnionych pracowników aby postarali się o orzeczenie o stopniu niepełnosprawności jeżeli ich stan zdrowia wskazuje na taką możliwość. Jeszcze jedną możliwością zmniejszenia wymienionych wpłat jest dokonywanie zakupu towarów w zakładach pracy chronionej – ulgę stanowią wynagrodzenia pracowników zatrudnionych przy produkcji - i również ta możliwość została wykorzystana.

Kolejne koszty dla przedsiębiorstwa to odpisy na Zakładowy Fundusz Świadczeń Socjalnych. Odpis ten wynosił: w 2007r – 158483 zł, natomiast w roku 2008 – 160000. Środki z ZFŚS wykorzystywane są w następujący sposób: dopłaty do wypoczynku organizowanego przez pracownika (wczasy), pomoc rzeczowa dla pracowników w formie zakupu artykułów żywnościowych i środków czystości (paczki okolicznościowe), zapomogi pożyczki długoterminowe na budowę lub remont domu, remont mieszkania.

Pracodawca ponosi koszty fluktuacji personelu, ale oszacowanie kosztów tego zjawiska jest zagadnieniem trudnym i złożonym. Na koszty te, oprócz kosztów odejścia i zastąpienia pracownika składają się koszty związane z utratą doświadczenia odchodzącego pracownika, mała wydajność nowo przyjętej osoby, koszty szkolenia, czas stracony przy wprowadzaniu jej w nowe obowiązki, koszty związane z wykonywaniem przez pracodawcę obowiązków administracyjno-prawnych. W badanej firmie nie można ustalić wartościowo kosztów ponoszonych przy rekrutacji nowych pracowników. Poszukiwanie kandydatów do pracy sprowadza się do złożenia telefonicznej oferty w Urzędzie Pracy. Stanowiska do obsadzenia w firmie to najczęściej sprzedawcy, sporadycznie stanowisko informatyka, czy specjalisty do spraw marketingu.

Koszty związane ze szkoleniem pracowników zostały poniesione w 2006r w wysokości 8146zł i objęły 15 pracowników, natomiast w 2007r – 8820zł z których skorzystało 21 pracowników. Pozostałe szkolenia przeprowadzone zostały wewnątrz firmy, a dotyczyły: obsługi systemu informatycznego KC Market który funkcjonuje w placówkach handlowych, szkolenia dotyczące rozpoznawania znaków pieniężnych, podstawowych elementów funkcjonowania sklepu i podnoszenia efektywności sprzedaży. Ogółem w szkoleniach tych wzięło udział: w 2006r- 154 pracowników; w 2007r - 98 pracowników.

Firma ponosi również koszty z tytułu wykonywania obowiązków w dziedzinie BHP. Są to koszty związane z obowiązkiem zapewnienia pracownikom środków ochrony indywidualnej oraz odzieży i obuwia roboczego; koszty napojów (woda mineralna, herbata); środki higieny, a także szkolenia w dziedzinie bezpieczeństwa i higieny pracy. Szkolenia w tym zakresie dokonuje pracownik zatrudniony na stanowisku specjalisty ds. BHP, dlatego wysokość ponoszonych kosztów, to wartość kosztów zatrudnienia tego pracownika. Ma on jednak szeroki zakres obowiązków i nie można wyszacować jaka wartość jego wynagrodzenia oraz składników pochodnych przypada na szkolenia. Liczba przeprowadzonych szkoleń w zakresie BHP to: w roku 2006 - 200 pracowników; w 2007 roku – 91 pracowników.

Koszty zapewnienia pracownikom profilaktycznej opieki zdrowotnej poniesione na wstępne, okresowe, oraz kontrolne badania lekarskie wyniosły: w 2006r – 10724 zł; w 2007r – 8614 zł. Pracodawca w tym przypadku ponosi dodatkowe koszty, ponieważ pracownik zachowuje prawo do wynagrodzenia w czasie niewykonywania pracy w związku z przeprowadzanymi badaniami

Koszty absencji to koszty związane z nieobecnością pracownika z powodu choroby, urlopu delegacji. Czas pracy przedstawia zamieszczona poniżej tabela nr 7.

Tabela 7. Czas pracy

Wyszczególnienie		Czas pracy w 2006r w tys. godzin	Czas pracy w 2007r w tys. godzin
Czas faktycznie przepracowany ogółem		542	527
W tym w godzinach nadliczbowych		9	14
Czas nieprzepracowany ogółem		118,2	120,9
W tym opłacony		83,4	86,1
W tym z powodu	Urlopów wypoczynkowych	66,6	66,9
	Chorób (bez zasiłków ZUS)	16,8	19,2

Źródło: Sprawozdania Z-06 o pracujących, wynagrodzeniach i czasie pracy za 2006 i 2007r firmy „Społem” PSS w Nowym Sączu do GUS.

Z danych zawartych w tabeli wynika, że czas przepracowany ogółem uległ zmniejszeniu z powodu zmniejszenia liczby zatrudnionych pracowników, natomiast zwiększyła się liczba godzin nieprzepracowanych a opłaconych przez pracodawcę. W związku z tym pracodawca ponosi coraz większe koszty związane z finansowaniem wynagrodzenia nieobecnego w zakładzie pracownika (płaca, oraz świadczenia lub wynagrodzenie za czas choroby), koszt czasu pracy pracownika w zastępstwie (godziny nadliczbowe), oraz koszty utraconych korzyści (koszt alternatywny), czyli różnica pomiędzy maksymalnie możliwym do osiągnięcia zyskiem, a zyskiem rzeczywiście osiągniętym. Jak pokazują dane zawarte w tabeli nr 5. wzrost kosztów pracodawcy z tytułu wypłaconego wynagrodzenia za czas choroby to około 9,5% w pierwszych trzech kwartałach 2008 roku.

Koszty pracodawcy związane z nieobecnością na stanowisku pracy wiążą się również z tym, że zatrudnia on głównie kobiety. Ponosi w związku z tym koszty związane z odsunięciem kobiety w ciąży od dotychczasowej pracy, koszty związane ze zwalnianiem kobiet w ciąży na badania lekarskie, na karmienie dziecka, oraz przysługujące w ciągu roku 2 dni zwolnienia od pracy pracownicy wychowującej co najmniej jedno dziecko w wieku do lat 14.

Pracodawca zatrudnia osoby niepełnosprawne i z jednej strony korzysta z obniżenia wpłat na PFRON, ale z drugiej strony ponosi dodatkowe koszty które polegają głównie na: zapewnieniu dodatkowych przerw w pracy, dodatkowych urlopów wypoczynkowych, zwolnień na badania lekarskie oraz rehabilitację, wydzielenia lub zorganizowania stanowiska
lnie z obowiązującymi w tym zakresie przepisami.

Kolejną pozycję kosztów stanowią koszty związane z zatrudnianiem pracowników młodocianych. Koszty te związane są z zatrudnieniem, wynagradzaniem, opłaceniem pracowników zajmujących się instruktorem w zakresie nauki zawodu, koszty badań lekarskich, ewentualnych odpraw i odszkodowań. Firma podpisuje umowy o praktyczną naukę zawodu na stanowiska sprzedawca oraz ciastkarz - cukiernik. Instruktorzy praktycznej nauki zawodu – kierownicy sklepów, ciastkarni, otrzymują dodatkowe wynagrodzenie w wysokości 50 zł miesięcznie za każdego ucznia. Wynagrodzenia uczniów wyniosły: w 2006 roku 20102,59 dla 14 uczniów, natomiast w 2007 roku 15305,54 dla 11 uczniów. Wynagrodzenia te, razem ze składkami na ubezpieczenia społeczne w części finansowanej przez pracodawcę zostały w całości zrefundowane ze środków Funduszu Pracy. Ponadto firma otrzymała dotację z Urzędów Gmin w których uczniowie zamieszkiwali - za wykształcenie tych uczniów do firmy wpłynęło: w 2006 roku 43 503 zł, w 2007 roku 8 081 zł, natomiast w 2008r 32 293 zł. Zatrudnienie osób młodocianych okazało się dla firmy bardzo korzystne, ponieważ uzyskano korzyści zarówno ze świadczonej pracy, jak również dodatkowe środki pieniężne. Firma od lat zajmuje się przygotowaniem zawodowym pracowników młodocianych, jednak w ostatnich latach spadło zainteresowanie młodzieży nauką w szkołach zawodowych.

Przedstawiona analiza kosztów pracy pokazuje, że firma oszczędnie gospodaruje środkami na wynagrodzenia, biorąc pod uwagę, że wzrost funduszu wynagrodzeń w firmie był o około 2,6% niższy niż w sektorze przedsiębiorstw w tym samym okresie, czyli za pierwsze trzy kwartały 2008r. Ponośzone przez firmę koszty pracy wynikają z unormowań prawnych i nie naruszają podstawowych interesów pracowniczych. Poprzez umiejętne podejmowanie decyzji personalnych dotyczących zatrzymania kreatywnych, wykształconych, doświadczonych pracowników firma racjonalnie zarządza kosztami pracy, a w ramach istniejącego prawa stara się je zmniejszyć poprzez korzystanie z ulg i zwolnień jak w przypadku wpłat na PFRON, lub podejmowanie starań o przyznanie dotacji, refundacji kosztów chociażby pracowników młodocianych. Również oszczędności z tytułu składki na ubezpieczenie wypadkowe świadczą o staraniach w kierunku obniżenia kosztów pracy. Struktura wynagrodzeń w firmie opiera się głównie na elementach podstawowych, koniecznych i obligatoryjnych - nie stosuje się dodatkowych wynagrodzeń – przywilejów dla pracowników typu: samochód służbowy, dodatkowe świadczenia zdrowotne dla pracowników i ich rodzin, ubezpieczenia na życie.

Identyfikacja działań związanych z kształtowaniem kosztów pracy w przedsiębiorstwie pokazała, że można potwierdzić tezę, która mówi, że w przedsiębiorstwie racjonalnie zarządza się kosztami pracy.

4.2 Dochodowa funkcja wynagradzania pracowników.

Zasady wynagradzania pracowników określa Zakładowy Układ Zbiorowy Pracy zawarty w dniu 1 stycznia 1991r pomiędzy Zarządem „Społem” Powszechnej Spółdzielni Spożywców w Nowym Sączu, a przedstawicielami związków zawodowych: Zakładowego Związku Zawodowego Pracowników , oraz Zakładowego Związku Zawodowego „Solidarność”. Ponadto w firmie obowiązuje regulamin pracy uzgodniony z organizacjami związkowymi i zatwierdzony decyzją Zarządu w dniu 17 grudnia 2002 roku, oraz Regulamin Wynagradzania Członków Zarządu.

Zakładowy Układ Zbiorowy Pracy określa⁶¹:

1. Zadania związane z realizacją planów Spółdzielni w zakresie tworzenia warunków do wzrostu efektywności pracy i poprawy warunków działania Spółdzielni, oraz umocnienia dyscypliny pracy.
2. Zakładowy system wynagradzania ustalający szczegółowe warunki dotyczące płacy i innych świadczeń związanych z pracą.
3. Zasady i formy kształtowania warunków bhp.
4. Zasady i formy kształtowania warunków i świadczeń socjalnych.
5. Formy współdziałania stron przy stosowaniu Zakładowego Układu Zbiorowego Pracy – tryb wyjaśniania treści postanowień, oraz rozstrzygania sporów między stronami w tym zakresie.

Postanowienia Zakładowego Układu Zbiorowego Pracy realizowane są zgodnie z zasadami: samofinansowania, powiązania wynagrodzeń z wynikami pracy, rozrachunku gospodarczego. Zadania wynikające z zakładowych planów pracy w zakresie tworzenia warunków do wzrostu efektywności pracy i poprawy wyników działalności, a także dyscypliny pracy, Spółdzielnia realizuje poprzez:

1. aktywne formy płac,
2. grupową organizację pracy,
3. wewnętrzny rozrachunek gospodarczy,
4. pełne wykorzystanie kwalifikacji pracowników,
5. stosowanie norm pracy odpowiednio do rodzaju pracy z uwzględnieniem aktualnego poziomu techniki i organizacji pracy.

Zasady wynagradzania pracowników :

1. Pracownikowi przysługuje za pracę wynagrodzenie zasadnicze wynikające z przyznanej kategorii zaszeregowania i stawki wynagrodzenia zasadniczego z aktualnej tabeli płac. Wynagrodzenie pracowników zatrudnionych na stanowiskach nierobotniczych ustala się na podstawie Tabeli płac miesięcznych stawek wynagrodzenia zasadniczego, natomiast wynagrodzenia pracowników zatrudnionych na stanowiskach robotniczych, na podstawie Tabeli płac godzinowych stawek wynagrodzenia. Obydwie tabele stanowią załącznik do Zakładowego Układu Zbiorowego Pracy.
2. Pracownikom z tytułu pełnienia funkcji kierowniczych przysługuje dodatek funkcyjny, ustalony według tabeli dodatków funkcyjnych, oraz tabeli stanowisk, na których dodatek ten przysługuje.
3. Wynagrodzenie za pracę w godzinach nadliczbowych wykonywaną na polecenie przełożonego przysługuje w wysokości normalnego wynagrodzenia, oraz wynagrodzenia dodatkowego w wysokości 50% lub 100% wynikające ze stawki osobistego zaszeregowania. Dodatek w wysokości 300% przysługuje pracownikowi za godziny nadliczbowe przypadające w wigilię Bożego Narodzenia i w Sylwestra.
4. Pracownikowi za każdą godzinę przepracowaną w porze nocnej przysługuje dodatkowe wynagrodzenie w wysokości 100% stawki godzinowej wynikającej z najniższego wynagrodzenia.
5. Dodatki za pracę w warunkach utrudnionych: prace wykonywane na wolnym powietrzu szczególnie przy niskich i wysokich temperaturach, w nie ogrzewanych magazynach. Dodatek przysługuje w wysokości 10% najniższego wynagrodzenia.
6. Wynagrodzenie za czynności dodatkowe: pracownikowi pełniącemu funkcję Społecznego Inspektora Pracy- zgodnie z ustawą o społecznej inspekcji pracy; radcy prawnemu z tytułu zastępstwa w postępowaniu sądowym – zasądzone

lub przyjęte w ugodzie sądowej; nietatowym instruktorom praktycznej nauki zawodu – wynagrodzenie określone w drodze decyzji Zarządu.

7. Premia wynikowa. W ramach środków na wynagrodzenia tworzy się fundusz premiowy w wysokości uzależnionej od sytuacji finansowej Spółdzielni, procentowo do płac zasadniczych, w granicach do wysokości 40% zysku netto. Warunkiem wypłaty premii jest wykonanie przez pracowników wydzielonych organizacyjnie placówek i zakładów zysku netto w miesięcznym okresie rozliczeniowym / w rachunku narastającym od początku roku /, a dla pozostałych pracowników wykonanie zysku netto w tym okresie w całej Spółdzielni. Podziału premii między indywidualnych pracowników dokonuje kierownik placówki (zakładu) w porozumieniu ze swoją załogą, biorąc pod uwagę ocenę jakości pracy.
8. Nagrody specjalne z funduszu kierownika jednostki organizacyjnej mogą być wypłacane indywidualnym pracownikom lub zespołom pracowników za szczególne osiągnięcia w pracy. Fundusz do dyspozycji kierownika jednostki organizacyjnej tworzy się w ramach środków na wynagrodzenia do wysokości 4% środków przeznaczonych na wynagrodzenia danego roku.
9. Nagrody z nadwyżki bilansowej – pracownicy mogą otrzymać nagrody z funduszu utworzonego z podziału nadwyżki bilansowej według zasad określonych w odrębnym regulaminie.
10. Premia bilansowa za sporządzenie w terminie sprawozdania finansowego. Wysokość funduszu premiowego wynosi 30% miesięcznych płac zasadniczych ogółu pracowników pionu finansowo – księgowego. Wysokość premii indywidualnie zależy od wkładu pracy przy sporządzeniu bilansu.
11. Formy wynagradzania: czasowo premiowa forma płac – przewiduje oprócz wynagrodzenia zasadniczego premię miesięczną. Forma ta dotyczy pracowników administracji, produkcji, oraz działalności pomocniczej. Czasowo- prowizyjno – premiowa forma płac. Oprócz płacy zasadniczej i premii miesięcznej przewiduje wypłatę prowizji. Wynagrodzenie prowizyjne oblicza się na podstawie brygadowej lub indywidualnej stawki prowizyjnej od wartości obrotu w rozliczeniu miesięcznym. Wskaźniki prowizyjne ustala się w stosunku do średniomiesięcznego obrotu wynikającego z poprzedniej działalności danej placówki, proporcjonalnie do miesięcznych płac zasadniczych według osobistego zaszeregowania. Wynagrodzenie prowizyjne

oblicza się mnożąc ustalony procentowo wskaźnik prowizyjny przez wykonany obrót placówki. Podział prowizji pomiędzy pracowników uzależniony jest od indywidualnej płacy zasadniczej, oraz od przepracowanego w danym miesiącu czasu pracy. Prowizja przysługuje pracownikom placówek handlowych (sklepy, hurtownie). Zakładowy Układ Zbiorowy Pracy przewiduje jeszcze inne systemy wynagradzania, ale nie są one stosowane w firmie.

12. Nagrody jubileuszowe. Pracownikowi po udokumentowaniu, że przepracował określoną liczbę lat przysługuje nagroda jubileuszowa w następującej wysokości:

- po 25 latach – 300% podstawy wymiaru
- po 30 latach – 400% podstawy wymiaru
- po 35 latach – 500% podstawy wymiaru
- po 40 latach – 600% podstawy wymiaru
- po 45 latach – 700% podstawy wymiaru
- po 50 latach – 800% podstawy wymiaru

Podstawę wymiaru nagrody jubileuszowej stanowi wynagrodzenie miesięczne obliczone jak ekwiwalent za urlop wypoczynkowy.

Do okresu pracy uprawniającego do nagrody jubileuszowej zalicza się okresy zatrudnienia – faktycznej pracy (bez urlopów wychowawczych) z wyłączeniem okresów zatrudnienia zakończonych wygaśnięciem stosunku pracy na skutek porzucenia pracy lub jego rozwiązania bez wypowiedzenia z winy pracownika. Do okresu wymaganego do nabycia prawa do nagrody jubileuszowej zalicza się ponadto okresy nauki zawodu, a także służby wojskowej.

13. Odprawy . Pracownikowi spełniającemu warunki uprawniające do renty inwalidzkiej lub emerytury, którego stosunek pracy ustał w związku z przejściem na rentę lub emeryturę przysługuje odprawa pieniężna.

Wysokość odprawy wynosi:

dla pracowników którzy przepracowali mniej niż 15 lat – 100% podstawy wymiaru,

po przepracowaniu:

- 15 lat - 150% podstawy wymiaru
- 20 lat – 200% podstawy wymiaru

25 lat – 300% podstawy wymiaru

za każdy następny pięcioletni okres zatrudnienia wysokość odprawy wzrasta o 100% podstawy wymiaru.

Podstawę wymiaru odprawy pieniężnej stanowi wynagrodzenie miesięczne obliczone jak ekwiwalent za urlop wypoczynkowy.

14. Deputaty pracownicze – pracownikom zatrudnionym w zakładach piekarskich z wyjątkiem kierowników piekarni, przysługują 2 bochenki chleba zwykłego za każdy przepracowany dzień.

15. Ryczałty samochodowe. Umowy dotyczące używania pojazdów do celów służbowych zawierane są przez pracodawcę z pracownikiem indywidualnie. Przedmiotem umowy jest używanie do celów służbowych pracodawcy, prywatnego pojazdu pracownika. Strony umowy ustalają miesięczny limit przebiegu kilometrów na jazdy lokalne. Limit ten jest mnożony przez maksymalną stawkę za jeden kilometr przebiegu pojazdów prywatnych używanych dla celów służbowych ogłaszana corocznie w Rozporządzeniu Ministra Infrastruktury. Umowa zawiera także inne szczegółowe unormowania związane z wypłatą tego dodatku.

Ponadto Zakładowy Układ Zbiorowy Pracy określa zasady i formy kształtowania warunków bezpieczeństwa i higieny pracy, zasady i formy kształtowania warunków i świadczeń socjalno-bytowych i kulturalnych. W postanowieniach końcowych umieszczono zapis który mówi, że w zakresie nieuregulowanym w Zakładowym Układzie Zbiorowym Pracy stosuje się ogólnie obowiązujące przepisy prawa pracy.

Regulamin Pracy „Społem” Powszechnej Spółdzielni Spożywców w Nowym Sączu ustala organizację i porządek w procesie pracy, oraz związane z tym prawa i obowiązki pracodawcy i pracowników. Każdy pracownik przed rozpoczęciem pracy podlega zaznajomieniu z Regulaminem, oświadczenie o zapoznaniu się z treścią Regulaminu, zaopatrzone w datę i podpis pracownika zostaje dołączone do akt osobowych.

Regulamin Pracy określa w szczególności:

- ✓ obowiązki pracowników,
- ✓ normy czasu pracy, rozkłady czasu pracy, przerwy w pracy, godziny pracy w porze nocnej, zasady potwierdzania obecności w pracy,
- ✓ obowiązki pracodawcy,
- ✓ zasady zwolnień od pracy wynikające z przepisów Kodeksu Pracy, oraz dla ułatwienia ważnych spraw osobistych,

- ✓ zasady przestrzegania przepisów i zasad bezpieczeństwa i higieny pracy oraz przepisów o ochronie przeciwpożarowej,
- ✓ zasady dotyczące ochrony pracy kobiet i pracowników młodocianych,
- ✓ zasady dotyczące wypłaty wynagrodzeń, terminów i miejsca wypłaty wynagrodzenia,
- ✓ warunki przyznawania nagród i wyróżnień,
- ✓ zasady dotyczące dyscypliny pracy, usprawiedliwiania nieobecności, stosowania kar pieniężnych i niepieniężnych.

Regulamin Pracy został sporządzony w oparciu o przepisy Kodeksu Pracy, uzgodniony z organizacjami związkowymi działającymi na terenie Spółdzielni i zatwierdzony decyzją Zarządu w dniu 17.12.2002r.

Regulamin Wynagradzania Członków Zarządu obejmuje: Prezesa Zarządu, Wiceprezesa do spraw Ekonomicznych, oraz Wiceprezesa do spraw Produkcyjno-Technicznych. Na podstawie & 23 Statutu Spółdzielni Rada Nadzorcza ustaliła z dniem 20 lutego 2007r nowe „Zasady wynagradzania członków Zarządu „Społem” Powszechnej Spółdzielni Spożycwców w Nowym Sączu” z mocą obowiązującą od 1 stycznia 2007r. Regulamin wynagradzania zawiera w szczególności unormowania dotyczące:

1. Zasad zawierania umów o pracę z członkami Zarządu.
2. Zasad wynagradzania, a w szczególności ustalania stawek wynagrodzenia zasadniczego, dodatków funkcyjnych, premii wynikowej od zysku Spółdzielni, premii bilansowej, nagród przewidzianych przez organ powołujący, nagród jubileuszowych, odpraw pieniężnych. Tabele miesięcznych stawek płac zasadniczych, oraz dodatków funkcyjnych stanowią załącznik do niniejszego regulaminu.

Wynagrodzenie jest podstawą kształtowania poziomu dochodów rodzinnych, określa możliwość zaspokojenia potrzeb gospodarstw domowych. Przeciętne miesięczne wynagrodzenie w sektorze przedsiębiorstw kształtowało się w poszczególnych kwartałach 2008 roku w sposób następujący⁶²: w I kwartale – 2963,98 zł; w II kwartale – 2951,36 zł; w III kwartale – 2968,55 zł; średnie wynagrodzenie za 3 kwartały 2008 roku to 2961,30zł.

Tabela nr 8 przedstawia wzrost przeciętnego wynagrodzenia w „Społem” PSS Nowy Sącz za trzy kwartały 2008 roku w porównaniu do tego samego okresu roku 2007.

Tabela 8. Przeciętne wynagrodzenia za 3 kwartały 2008r

Działalność	Średnia za 3 kwartały 2007r	Średnia za 3 kwartały 2008r	Dynamika %
Ogółem	1325,16	1560,68	117,77
Detal	1155,95	1356,86	117,38
Produkcja	1850,30	2075,69	112,18
Dz. Pomocnicza	1397,74	1978,35	141,54
Administracja	1521,24	1777,92	116,87

Zródło: Opracowanie własne na podstawie materiałów zgromadzonych w firmie „Społem” PSS w Nowym Sączu

Średnie miesięczne wynagrodzenie w Małopolsce za 3 kwartały 2007r wynosiło 2631⁶³ zł. Jak wynika tabeli w żadnej z działalności nie udało się osiągnąć tego pułapu. W produkcji osiągnięto 78,89% tego wynagrodzenia, w administracji 67,68%, w działalności pomocniczej 75,19%, w detalu najmniej, bo zaledwie 51,57%. Średnie wynagrodzenie w przedsiębiorstwie to 59,32% średniego wynagrodzenia w regionie małopolskim.

W porównaniu do średniego wynagrodzenia w sektorze przedsiębiorstw za 3 kwartały 2008r relacje wynagrodzeń w firmie przedstawiają się w sposób następujący: w produkcji osiągnięto 70,01% tego wynagrodzenia, w administracji 60,04%, w działalności pomocniczej 66,81%, w detalu najmniej, bo zaledwie 45,77%. Średnie wynagrodzenie w przedsiębiorstwie to 52,70% średniego wynagrodzenia w sektorze przedsiębiorstw.

Wynagrodzenie w działalności handlowej wyniosło średnio 2700 zł⁶⁴ co oznacza, że w badanej firmie średnie wynagrodzenie pracowników stanowi zaledwie połowę tej kwoty (50,25%).

Badania internetowe przeprowadzone przez firmę Sedlak & Sedlak⁶⁵ prezentują następujące informacje dotyczące wynagrodzeń w województwie małopolskim: 10% badanej populacji zarabia poniżej 1440 zł miesięcznie; 25% poniżej 2000 zł miesięcznie, 30% poniżej 2950 zł. W badanej firmie 71,80% pracowników zarabia poniżej 1440 zł miesięcznie (219 osób); 19,67% poniżej 2000 zł miesięcznie (60osób); 0,09% poniżej 2950 zł (26 osób).

Płace zasadnicze przeważającej liczby pracowników (198 osób) kształtują się na poziomie wynagrodzenia minimalnego – 1126 zł miesięcznie. Pozostałą część wynagrodzenia

stanowią premie, prowizje, dodatki za pracę w porze nocnej, dodatki za pracę w warunkach utrudnionych, dodatkowe wynagrodzenie za pracę w godzinach nadliczbowych.

Biorąc pod uwagę średnie wynagrodzenia w gospodarce narodowej, należy zauważyć iż wynagrodzenia oferowane pracownikom przez badaną firmę są na bardzo niskim poziomie. Wynika to ze słabej kondycji finansowej firmy. Podstawową działalnością firmy jest handel detaliczny i ze względu na ogromną konkurencję ze strony supermarketów na rynku nowosądeckim, bardzo trudno jest osiągnąć wysokie zyski, które mogłyby przełożyć się między innymi na dochody pracowników. Satysfakcjonujące dla pracowników byłyby już zarobki osiągane przez pracowników supermarketów, które w Nowym Sączu sięgają w przypadku kasjera-sprzedawcy około 1500-1600 zł brutto⁶⁶. Niskie zarobki rekompensowane są czynnikami, które zwykle nie występują w handlu prywatnym, takimi jak: przestrzeganie przepisów prawa pracy, zawieranie umów na czas nieokreślony, fundusz socjalny, nagrody jubileuszowe, paczki świąteczne. Zła kondycja finansowa firmy nie pozwala na przyznanie dodatkowych świadczeń pozapłacowych i profitów.

Pracownicy firmy w większości posiadają wysoki staż pracy w przedsiębiorstwie, są członkami Spółdzielni, członkami organów nadzorczych Spółdzielni cenią sobie stabilność zatrudnienia i dlatego są lojalni i emocjonalnie z nią związani. Nie rezygnują z pracy w firmie również ze względu na to iż charakteryzują się małą mobilnością. Kolejną przyczyną pozostania w firmie jest bardzo wysoka stopa bezrobocia w powiecie nowosądeckim kształtująca się na poziomie 18,1%⁶⁷ w październiku bieżącego roku - najwyższa stopa bezrobocia w województwie Małopolskim. Oferta pracy dla sprzedawców jest uboga – jedynie 3 oferty na to stanowisko proponowane przez Urząd Pracy⁶⁸.

Poziom oferowanych przez firmę wynagrodzeń nie jest zadawalający, dlatego też można potwierdzić tezę, że funkcja dochodowa w przedsiębiorstwie nie jest realizowana w sposób zadawalający zatrudnionych pracowników.

⁶⁶ lomoscihandlowe.pl/ (data odczytu 16.11.2008)
⁶⁷ amalopolski.pl/ (data odczytu 15.11.2008)
⁶⁸ s.gov.pl/ (data odczytu 18.11.2008)

4.3 Motywowanie poprzez wynagrodzenia.

Pracownicy chcą być doceniani, chcą być dumni z tego jak i dla kogo pracują. Pragną żeby pracodawca dostrzegł w nich partnera, docenił ich zaangażowanie i odpowiednio to gratyfikował. W ten sposób nawiązane relację poprzez wzajemny szacunek i partnerstwo, poprzez zbudowanie i wykreowanie u pracownika przywiązania do dobrej marki firmy od której otrzymuje należny respekt i szacunek przyczynić się mogą do wzajemnych sukcesów pracowników i pracodawców⁶⁹. Aby skutecznie motywować pracowników firma musi stosować instrumenty, które będą inspirować i zachęcać do osiągania znaczących rezultatów w pracy. Motywowanie może odbywać się poprzez wzrost wynagrodzeń, ale również poprzez możliwość awansu na wyższe stanowisko, zapewnieniu większej samodzielności, umożliwienie podnoszenia kwalifikacji zawodowych.

W badanej firmie motywowanie poprzez wynagrodzenia odbywa się przy pomocy takich instrumentów jak: podwyżka wynagrodzenia zasadniczego, wypłata premii wynikowej, prowizji, nagród z funduszu Prezesa Zarządu, nagród jubileuszowych.

W ostatnich latach w firmie dokonuje się corocznych podwyżek wynagrodzenia zasadniczego. Podwyżki podyktowane są podwyższaniem wynagrodzenia minimalnego w gospodarce narodowej i dlatego nie spełniają swojej roli motywującej. Minimalne wynagrodzenie zasadnicze brutto gwarantowane jest przez prawo pracy, a ponieważ większość pracowników firmy nie wypracowuje innych, dodatkowych składników wynagrodzenia, ich miesięczne wynagrodzenie brutto wypłacane jest w tej właśnie wysokości (1126 zł brutto).

Wypłata premii jest ściśle związana z wypracowaniem zysku przez pracowników. Zysk danej placówki musi być osiągnięty nie tylko za dany miesiąc rozliczeniowy, ale również w rachunku narastającym od początku roku. Każda placówka ma ustalony wskaźnik premii od obrotu, który kształtuje się na poziomie od 20% w sklepach przemysłowych, w piekarni, ciastkarni do 33% w sklepach spożywczych. Dlatego też dobrze, efektywnie wykonywana praca, silne zaangażowanie pracowników, dbałość o relacje z klientami, dbałość o powierzone mienie, kontrolowanie zapasów, mogą przynieść dodatkowe efekty finansowe w postaci wysokiej premii. W Spółdzielni premie wypłacane są na niskim poziomie. Przeciętna miesięczna premia dla pracownika sklepu to około 120 zł miesięcznie (brutto). Jest to zbyt mała kwota, aby zmotywować pracowników do wydajniejszej pracy.

Ponadto większość sklepów nie osiąga zysków, generuje straty. Wpływa to zarówno na słabą kondycję finansową firmy, jak też powoduje że dochody zatrudnionych tam pracowników są bardzo niskie, kształtują się na poziomie płacy minimalnej. W 2007r premię otrzymało 146 pracowników na ogólną wartość 57200 zł, natomiast za 9 miesięcy 2008r – 115 pracowników na ogólną wartość 52600 zł.

Podobna sytuacja dotyczy wypłaty prowizji od obrotu. Warunkiem wypłaty prowizji jest wykonanie sprzedaży w 100% w stosunku do analogicznego miesiąca roku poprzedniego przy uwzględnieniu wskaźnika wzrostu cen, oraz osiągnięcie dodatniego wyniku finansowego w rachunku narastającym od początku roku. Warunki do uzyskania prowizji są bardzo rygorystyczne i dlatego niewielu sklepom udaje się je spełnić. W rezultacie tylko niewielka grupa pracowników otrzymuje ten dodatkowy składnik wynagrodzenia. Wysokość prowizji to około 150 zł miesięcznie (brutto). W 2007r prowizja została wypłacona dla 110 pracowników w łącznej wysokości 40100 zł, natomiast za 9 miesięcy 2008r – 52100 zł dla 122 pracowników.

W wyjątkowych sytuacjach pracownicy mogą liczyć na nagrodę z funduszu Prezesa Zarządu. Nagroda jest przyznawana pracownikom wyróżniającym się pracą, zaangażowaniem, wyjątkowymi osiągnięciami, może być przyznana za wprowadzanie korzystnych dla firmy zmian, usprawnień i innowacji. Wysokość nagród kształtuje się średnio od kwoty 500 zł dla pracownika, po 2000 zł dla kierownika placówki. Nagrody przyznawane są zarówno pracownikom indywidualnym, jak też całej załogom sklepów. W 2007 roku fundusz nagród wyniósł 21000zł, natomiast za 9 miesięcy 2008r – 12000 zł.

Najbardziej motywującą pozycją wśród dodatkowych wypłat są nagrody jubileuszowe. Każdy pracownik po przepracowaniu 25 lat otrzymuje nagrodę jubileuszową w wysokości 300% średniego wynagrodzenia uzyskanego w ostatnich trzech miesiącach poprzedzających miesiąc nabycia prawa do nagrody. Za każde następne 5 lat nagroda wzrasta o kolejne 100% wynagrodzenia. Ponieważ staż pracy 134 pracowników wynosi od 25-40 lat stanowią oni znaczącą grupę, dla której nagroda stanowi bardzo istotny zastrzyk gotówki i dla której ważne jest zadbanie o zwiększenie podstawy wymiaru nagrody poprzez premie, prowizje. Dlatego też perspektywa otrzymania nagrody w wyższej wysokości działa mobilizująco na pracowników i zmusza do efektywnej, wydajnej pracy i pełnego zaangażowania w obowiązki służbowe.

Za czynnik motywujący do pracy można wskazać również serię szkoleń

Ważnym z nich, przygotowujących pracowników do obsługi oprogramowania komputerowego. Blisko 83% pracowników wzięło udział w szkoleniach na przestrzeni 2007 i 2008

roku. Niejednokrotnie szkolenia te były pierwszą okazją do kontaktu z komputerem, nauka odbywała się od samych podstaw. Szkolenia przyniosły nie tylko korzyści dla firmy w postaci wyszkolonych pracowników, ale również przyniosło satysfakcję samym pracownikom, podniosło poczucie własnej wartości i podniosło morale pracowników, zwłaszcza, że każde szkolenie kończyło się egzaminem praktycznym i teoretycznym.

Czynnikiem demotyującym pracowników jest pokrywanie strat wynikłych z niedopilnowania powierzonego majątku. Pracownicy sklepów odpowiadają materialnie za powierzony towar, dlatego też jeżeli inwentaryzacja wykaże niedobór, musi on być pokryty solidarnie przez wszystkich pracowników. Niedobory powstają w wyniku kradzieży lub innych zaniedbań w nadzorze nad powierzonym mieniem. Ponieważ wynagrodzenia są niskie, fakt że jeszcze z tego wynagrodzenia trzeba spłacić niedobór rodzi niezadowolenie, pretensje i frustrację pracowników .

Pracownicy odczuwają również dyskomfort wynikający z informacji napływających z rynku pracy, a dotyczących innych świadczeń pozapłacowych. Inne firmy nie dość że oferują pracownikom wyższe wynagrodzenia, to jeszcze wzbogacają ofertę o dodatkowe pakiety np. opiekę medyczną w prywatnych zakładach opieki zdrowotnej. Z badań jakie przeprowadziła w bieżącym roku firma doradcza Mercer wynika, że jeśli firma chce przyciągnąć i utrzymać wartościowych pracowników, jeśli zależy jej na poprawie efektywności i wydajności pracy, to musi inwestować w opiekę medyczną dla swych ludzi⁷⁰. Dla większości pracodawców świadczenia zdrowotne to dobra inwestycja w poprawę efektywności pracy załogi. Aż 88 procent polskich firm przyznało, że miałyby poważne problemy z zatrzymaniem najlepszych ludzi w razie rezygnacji z obecnych świadczeń. W skali całej Europy sądzi tak dwie trzecie pracodawców.

Reasumując, można stwierdzić, że system motywacyjny w firmie jest bardzo słabo rozwinięty. Można sądzić, że gdyby powiat nowosądecki był bardziej uprzemysłowiony, oferował więcej miejsc pracy, firma miałaby ogromne trudności w zatrzymaniu pracowników. Motywacja do pracy poprzez przedstawione instrumenty nie przynosi pozytywnych efektów zarówno dla pracowników, jak też dla firmy.

4.4 Społeczne aspekty wynagrodzeń.

Funkcja społeczna zatrudnienia wyraża się w fakcie, iż motywacją dla podejmowania pracy zarobkowej nie są wyłącznie pobudki natury materialnej, ale również natury społecznej, gdyż człowiek jest istotą społeczną⁷¹. Praca pozwala na rozwój jednostek, społeczności i społeczeństw, a także na zaspokojenie ważnych potrzeb psychicznych człowieka: aktywności, użyteczności, uznania, poznania i poszerzenia granic własnych możliwości, rozwijających kontaktów z innymi ludźmi, współpracy, współdziałania, solidarności, bezpieczeństwa i wielu innych.

Poziomy i zróżnicowanie płac rzutują na kształt stosunków społecznych w przedsiębiorstwie, dlatego też system płac powinien być tak skonstruowany, aby płace w danej firmie były sprawiedliwe i godziwe. Płaca sprawiedliwa, wyraża się w zasadzie zawartej w uregulowaniach o równouprawnieniu w pracy: równa płaca za równa pracę. Sprawiedliwość struktury płac w organizacji jest uważana za jeden ze znaków jakości prawidłowego systemu wynagrodzeń⁷². Przesłanką takiego podejścia, które akcentuje wewnętrzną spójność systemu wynagradzania jest fakt, że zrównoważone struktury płac oparte na zobiektywizowanych procedurach mogą wpływać na postawy i efekty pracowników. Ich skutkiem jest satysfakcja z płacy, zainteresowanie rozwojem i awansem na bardziej odpowiedzialne stanowiska, redukcja skarg związanych z płacami, a także chęć pozostania u tego pracodawcy.

W badanej firmie, prawo do takiego wynagrodzenia, które zapewni pracownikom i ich rodzinom godziwy poziom życia nie jest przestrzegane. Wynagrodzenia, które w niewielkim stopniu przekraczają obowiązujące prawnie wynagrodzenie minimalne nie może być uznane za godziwe, ponieważ nie zapewnia pracownikom niezbędnych środków utrzymania.

Wysokość tego wynagrodzenia nie pozwala na oszczędności, inwestycje, utrudnia zabezpieczenie na przyszłość, nie zaspokaja potrzeby bezpieczeństwa i psychicznej pewności. Tworzenie się luki pomiędzy potrzebami pracowników a stopniem ich zaspokojenia wywołuje frustrację.

Natomiast zasada kształtowania prawidłowych proporcji płac, co oznacza równe wynagrodzenie za równa pracę jest w firmie spełniana. Wynagrodzenia na tych samych stanowiskach są ustalone w podobnej wysokości, nie ma większych dysproporcji w tej

⁷¹ T. Oleksyn, Praca i płaca w zarządzaniu, Międzynarodowa Szkoła Menedżerów Sp z o.o., Warszawa 1997, s.

⁷² Jacukowicz, M Juchnowicz, Wartościowanie pracy a zarządzanie płacami, Difin, Warszawa 1998,

kwestii. Dysproporcje płac nie istnieją również w kwestii równego opłacania pracy kobiet i mężczyzn za pracę jednakowej wartości.

Pozytywnym aspektem dla pracowników jest również to, że wszystkie wynagrodzenia wypłacane są na podstawie odpowiedniej dokumentacji, naliczone składki na ubezpieczenia społeczne i zdrowotne odprowadzane są w pełnej wysokości, w przeciwieństwie do pracodawców prywatnych, którzy jak powszechnie wiadomo część wynagrodzenia wypłacają poza oficjalną sprawozdawczością, co skutkuje zarówno niskimi zasiłkami chorobowymi jak też niższą emeryturą w przyszłości.

Funkcja społeczna nie jest realizowana w przedsiębiorstwie w stopniu zadawalającym. Powinna wyrażać się w tworzeniu warunków pracy polegających na zaufaniu, współdziałaniu pracowników i pracodawcy. Wynagrodzenia stanowią o pozycji społecznej, prestiżu, poczuciu własnej wartości, zróżnicowaniu w społeczności, dlatego mają ogromne znaczenie dla pracowników.

ZAKOŃCZENIE

Identyfikacja realizacji funkcji wynagradzania w przedsiębiorstwie ma bardzo istotne znaczenie, ponieważ wskazuje na rozwiązania które powinny być zastosowane w firmie w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi. Rozwiązania te zmierzają do zapewnienia firmie odpowiednio wykwalifikowanych pracowników oraz efektywne wykorzystanie ich potencjału w pracy dla osiągnięcia celów strategicznych firmy, uzyskania przewagi konkurencyjnej i osiągnięcia dodatniego wyniku finansowego.

Pracodawca, który ma świadomość jakie funkcje pełni wynagrodzenie i jeżeli potrafi odpowiednio ukształtować system wynagradzania, tak aby realizacja jednej funkcji nie odbywała się kosztem innych, czyni z wynagrodzenia skuteczny instrument zarządzania, gdyż zasoby pracy traktowane są powszechnie jako podstawowy zasób przedsiębiorstwa, stanowią o jego sukcesie i konkurencyjności.

Analiza funkcji wynagradzania w firmie: funkcji kosztowej, dochodowej, motywacyjnej i społecznej miała na celu pokazanie w jaki sposób i w jakim zakresie realizowane są poszczególne funkcje, oraz w jaki sposób działania te wpływają na działalność przedsiębiorstwa.

W zakresie funkcji kosztowej należy podkreślić, iż koszty wynagrodzeń nie stanowią głównej pozycji kosztowej w przedsiębiorstwie. Wynagrodzenia są niskie, więc redukcja kosztów z tego tytułu nie jest możliwa. System wynagradzania w zakresie składników zarówno płacowych jak i pozapłacowych jest bardzo okrojony, dlatego nie generuje dodatkowych kosztów. Koszty pracy podwyższają w znacznym zakresie obligatoryjne składki od wynagrodzeń wynikające z obowiązującego prawa, odpisy na ZFŚS, koszt szkoleń i BHP, ale na ich wysokość przedsiębiorstwo nie ma wpływu. Odnotować należy nawet oszczędności w pozycji szkoleń, ze względu na organizowanie ich wewnątrz firmy z udziałem i pod kierunkiem własnych wyspecjalizowanych pracowników.

Należałoby przeanalizować inne dziedziny działalności firmy, po to aby znaleźć oszczędności np. ograniczyć zapasy towarów w sklepach, aby towar dawno zapłacony nie zalegał na półkach, a nadwyżki finansowe z tego tytułu korzystnie zainwestować na przykład w pracowników.

W odniesieniu do funkcji dochodowej firma powinna przeznaczyć większe środki na wynagrodzenia, ponieważ poziom wynagrodzeń jest bardzo niski i nie zapewnia pracownikom zaspokojenia podstawowych potrzeb życiowych, nie mówiąc już o

i. Okrojony system wynagrodzeń i świadczeń dodatkowych nie spełnia swojej

funkcji dochodowej. Preferencje pracowników wskazują na potrzebę posiadania większych zasobów gotówki, nie są zainteresowani świadczeniami dodatkowymi, ponieważ brakuje pieniędzy na podstawowe koszty utrzymania – wyżywienie, opłaty, odzież. Nowosądecki rynek pracy nie oferuje zbyt wysokich wynagrodzeń, ale pracownicy porównując swoje dochody z pracującymi na równorzędnych stanowiskach pracy np. w supermarketach byłiby usatysfakcjonowani jeżeli ich dochody wzrosłyby o około 200-300 zł w skali miesiąca. Nawet tak mała kwota stanowiłaby poważny zastrzyk finansowy dla pracowników.

Funkcja motywacyjna powinna być instrumentem kształtowania postaw i zachowań pracowników zgodnych z celami i oczekiwaniami organizacji. W badanej firmie funkcja ta nie jest realizowana w sposób właściwy. Pracodawca powinien opracować nowy system motywacji, zmodyfikować system wynagradzania zwłaszcza w zakresie premiowania, który aktualnie jest bardzo rygorystyczny – większość pracowników nie otrzymuje premii ponieważ sklepy w których pracują nie są w stanie wypracować zysku.

Powinien również stosować zasady motywacji negatywnej, czyli odpowiednio karać za uchybienia i zaniedbania wynikające z braku zaangażowania w sprawy firmy.

Funkcja społeczna polega na prawidłowym kształtowaniu relacji płac w firmie, takich, które zapewniają dobre stosunki między pracownikami, a także właściwe układy między podwładnymi i kierownikami, sprzyjające efektywnej pracy. Prawidłowość ta jest w firmie zachowana. Wynagrodzenia na podobnych stanowiskach wypłacane są w podobnej wysokości, nie istnieją konflikty z tego tytułu wśród pracowników i kierowników firmy.

Jednak wynagrodzenia w firmie nie spełniają roli płacy godziwej. Porównując wynagrodzenia największej grupy pracowników firmy – osób zatrudnionych na stanowisku sprzedawca, należy podkreślić, że otrzymują oni połowę wynagrodzenia w relacji do średniego wynagrodzenia wypłacanego na tym samym stanowisku w kraju. Pracodawca powinien podjąć działania aby zmienić istniejącą sytuację, ponieważ rodzi ona niezadowolenie i frustrację wśród pracowników co bezpośrednio przekłada się na wydajność i efektywność ich pracy.

Narastająca konkurencja i potrzeba zwiększania lub utrzymania poziomu zysku nie mogą być argumentem, dla którego płace utrzymywane są na niskim poziomie. Najważniejsza staje się motywacja do pracy, tworzenie zachęt dla pracowników do coraz wydajniejszej i bardziej efektywnej pracy oraz do współdziałania z kierownictwem firmy w poznawaniu celów działania i dążeniu do ich osiągnięcia. Zmiana zasad zarządzania firmą polegająca na wzmocnieniu relacji kierownictwa z pracownikami może stać się sposobem na rozwój badanego przedsiębiorstwa i uzyskanie dodatkowego wyniku finansowego.

BIBLIOGRAFIA

1. Analiza ekonometryczna kształtowania się płac w Polsce w okresie transformacji, pr. zbior. pod red. A. Trzpił – Gajek Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa Kraków 1999.
2. Armstrong M., Zarządzanie zasobami ludzkimi Strategia i działanie, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1996.
3. Badanie rynku wynagrodzeń, pr. zb. pod red. M. Juchnowicz, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa 2001.
4. Błaszczak A., Zadbać o dobre relacje kierownika z podwładnymi, „Rzeczpospolita” 2008, nr. 67.
5. Błaszczak A., Wyszkolić i zadbać o zdrowie pracowników, „Rzeczpospolita” 2008, nr. 78.
6. Ciborski P., Klimaszewski G., Wynagrodzenie za pracę i inne świadczenia pieniężne ze stosunku pracy, Gdańsk 1999.
7. Cwynar A., Cwynar W., Kreowanie wartości spółki poprzez długoterminowe decyzje finansowe, Polska Akademia Rachunkowości, Warszawa – Rzeszów 2007.
8. Czaja Z., Jacukowicz Z., Juchnowicz M., Wartościowanie pracy a zarządzanie płacami, Difin, Warszawa 1998.
9. Efektywne Systemy Wynagrodzeń, pr. zbior. pod red. S. Borkowskiej, M. Juchnowicz, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa 1999.
10. Griffin R.W., Podstawy zarządzania organizacjami, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002.
11. Jacukowicz Z., Systemy wynagrodzeń, Poltext, Warszawa 1999.
12. Janowska Z., Zarządzanie Zasobami Ludzkimi wyzwanie XXI wieku, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2001.
13. Kolegowicz K., Kulisa B., Nehring A., Aspekty ekonomiczno- prawne kosztów pracy w Polsce Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2001.
14. Kozłowska M., (red), Ustalanie zadań w systemie zadaniowym, „ Ubezpieczenia i prawo pracy” 2008, nr. 10.
15. Lundy O., Bowling A., Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2000.
16. Marciniak J., Regulacje wewnętrzne w przedsiębiorstwach, Dom Wydawniczy ABC Warszawa 2007.
17. Nahotko S., Zarządzanie kosztami pracy w przedsiębiorstwie działającym w otoczeniu bezrobocia, Scientific Publishing Group, Gdańsk 2005.
18. Nosal Cz.S., Psychologia decyzji kadrowych, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1999
19. Oleksyn T., Praca i płaca w zarządzaniu, Międzynarodowa Szkoła Menedżerów Sp z o.o., Warszawa 1997.
20. Pakietowe systemy wynagrodzeń, pr. zbior. pod red. S. Borkowskiej, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa 2000.
21. Penc J., Motywowanie w zarządzaniu, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1998.
22. Poczowski A., Zarządzanie zasobami ludzkimi Strategie – procesy - metody, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007.

min Organizacyjny „Społem” Powszechnej Spółdzielni Spożywców zatwierdzony



- Uchwałą nr 5/2006 Rady Nadzorczej z dnia 11 maja 2006r.
24. Rogacewicz J., Wynagrodzenia i inne świadczenia ze stosunku pracy, „Ubezpieczenia i prawo pracy”, 2008, nr. 4.
 25. Sprawozdania Z-06 o pracujących, wynagrodzeniach i czasie pracy za 2006 i 2007r firmy „Społem” PSS w Nowym Sączu do GUS.
 26. Staszak, Zdrowie pracowników coraz ważniejsze, „Rzeczpospolita”, 2008, 270.
 27. Statut „Społem” Powszechnej Spółdzielni Spożywców w Nowym Sączu uchwalony przez Zebranie Przedstawicieli Spółdzielni w dniu 18 maja 1995 roku.
 28. Sztabińska J., Lepsza pensja dla podwładnego z wyższymi kwalifikacjami to nie dyskryminacja, „Rzeczpospolita” 2008, nr.177.
 29. www.cfo.cxo.pl/
 30. www.epuls.praca.gov.pl
 31. www.erachunkowosc.pl
 32. www.jobuniverse.pl
 33. www.placa.wnp.pl
 34. www.praca.egospodarka.pl/
 35. www.praca.gazetaprawna.pl/
 36. www.prawo.money.pl/
 37. www.rynekpracy.edu.pl/
 38. www.wiadomoscihandlowe.pl
 39. www.wrotamalopolski.pl/
 40. www.wyborcza.pl/
 41. www.wynagrodzenia.pl/
 42. Wynagrodzenia w Małych i Średnich firmach. Stan Aktualny oraz Kierunki Zmian, pr. zbior. pod red. M. Juchnowicz, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa 2005.
 43. Zakładowy Układ Zbiorowy Pracy „Społem” Powszechnej Spółdzielni Spożywców w Nowym Sączu, Nowy Sącz 01.01.1991r.
 44. Zarządzanie Strategiczne Koncepcje – Metody, pr. zbior. Pod red.. R. Krupskiego, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 1999.

SPIS TABEL

Tabela 1. Najważniejsze kategorie składników wynagrodzenia pakietowego.....	23
Tabela 2. Strategiczne cele wynagrodzeń i sposoby ich realizacji.....	34
Tabela 3. Przeciętne zatrudnienie za 9 miesięcy 2008 roku.....	83
Tabela 4. Udział kosztów pracy w kosztach ogółem firmy „Społem” PSS Nowy Sącz...	85
Tabela 5. Dynamika wzrostu wynagrodzeń w „Społem” PSS Nowy Sącz za 9 miesięcy 2008 roku w porównaniu do roku 2007.....	87
Tabela 6. Składki na ubezpieczenia społeczne, FP, FGŚP.....	88
Tabela 7. Czas pracy.....	91
Tabela 8. Przeciętne wynagrodzenia za 3 kwartały 2008r.....	99

SPIS RYSUNKÓW

Rys. 1. Ogólny model systemu zarządzania zasobami ludzkimi.....	8
Rys. 2. Strategia wynagrodzeń wobec strategii firmy oraz strategii zarządzania zasobem Ludzkim.....	31
Rys. 3 Miejsce badań rynkowych poziomów wynagrodzeń.....	40
Rys. 4 Kryteria klasyfikacyjne kosztów pracy.....	43
Rys. 5 Koszty pracy według kryterium podmiotowego.....	45
Rys. 6 Hierarchia potrzeb Masłowa.....	58
Rys.7 Dwuczynnikowa teoria motywacji	60
Rys.8 Schemat organizacyjny „Społem” PSS w Nowym Sączu.....	82